

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**  
**Přírodovědecká fakulta**  
**katedra sociální geografie a regionálního rozvoje**

Studijní program: Geografie  
Studijní obor: Sociální geografie a regionální rozvoj



Marek Fiala

**SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM V ČESKU:  
PROSTOROVÉ ASPEKTY  
A VÝZNAM PRO ROZVOJ REGIONU**

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN CZECHIA:  
SPATIAL ASPECTS  
AND IMPORTANCE TO REGIONAL DEVELOPMENT**

*Diplomová práce*

Praha 2015

Vedoucí diplomové práce: doc. RNDr. Pavel Chromý, Ph.D.

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Červeném Kostelci, 30. 6. 2015

.....  
Marek Fiala

**Poděkování:**

Děkuji doc. Pavlu Chromému za značnou trpělivost, kterou při vedení této práce prokázal. Děkuji statečným zástupcům firem Broumovska a Červenokostecka, že projevili svou společenskou odpovědnost a věnovali mi trochu svého vzácného času. Stejně tak děkuji i zástupcům korporací, kteří byli ochotni se zapojit do výzkumu. V neposlední řadě děkuji rodině za podporu a trpělivost.

## **ABSTRAKT**

Práce se zabývá společenskou odpovědností firem s důrazem na její prostorové aspekty a význam pro rozvoj regionů. Cílem práce je pochopit prostorový vzorec tzv. společensky odpovědných aktivit firem v Česku včetně motivací pro jeho volbu a zhodnotit význam těchto aktivit pro rozvoj regionu. Dílčím cílem je představit problematiku společenské odpovědnosti firem z pohledu geografie. Empirický výzkum je realizován na příkladu Česka a je rozdělen do dvou fází. První fáze na základě extenzivní rešerše internetových zdrojů a dotazníkového šetření mezi vybranými firmami mapuje institucionální kontext pro společenskou odpovědnost firem v Česku a sleduje aktivity konkrétních podniků včetně jejich prostorových strategií. Druhá fáze pak prostřednictvím intenzivního výzkumu, zejména hloubkových rozhovorů s představiteli vybraných firem, ve dvou českých mikroregionech (Broumovsko a Červenokostelecko) poskytuje hlubší vhled do problematiky, odkrývá motivace jednání firem v oblasti společenské odpovědnosti a objasňuje význam těchto aktivit pro rozvoj regionu. Práce prokázala jasný vztah mezi geografii a společensky odpovědnými aktivitami firem a odhalila specifický vliv firem na rozvoj regionu.

**klíčová slova:** společenská odpovědnost firem, firma, geografie, regionální rozvoj, Česko

## **ABSTRACT**

The thesis deals with the topic of corporate social responsibility emphasizing especially its spatial aspects and the impact on regional development. It aims to discover the spatial pattern of the so-called socially responsible firm activities in Czechia including the motivations for choosing this pattern, and to assess the importance of these activities for regional development. Particularly, it aims to present the concept of corporate social responsibility from a geographical point of view. The empirical research using the case of Czechia is structured into two phases. The first phase, based on an extensive research of internet-based sources and a questionnaire survey among selected corporations, explores the institutional context of corporate social responsibility in Czechia and follows the activities of particular firms including their spatial strategies. The second phase, using intensive research in two Czech micro-regions (Broumovsko and Červenokostelecko), particularly in-depth interviews with representatives of selected firms, provides deeper insight into the topic, reveals the motivations of firm behavior regarding social responsibility and sheds light upon the importance of these activities for development of the respective region. The thesis proved direct connection between geography and corporate social responsible activities and showed specific impact of firm to regional development.

**key words:** corporate social responsibility, firm, geography, regional development, Czechia

## OBSAH

<b>Seznam tabulek .....</b>		
<b>Seznam schémat, grafů a map .....</b>		
<b>Seznam příloh .....</b>		<b>155</b>
<b>Seznam zkratk .....</b>		
<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>OBEČNÁ VÝCHODISKA .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1</b>	<b>Přístupy k rozvoji regionu, postavení firem a role měkkých faktorů .....</b>	
	2.1.1 Firma a její role v rozvoji regionu .....	
	2.1.1.1 Velké a malé firmy v rozvoji regionu .....	
	2.1.2 Měkké faktory rozvoje regionu .....	
<b>2.2</b>	<b>Společenská odpovědnost firem .....</b>	
	2.2.1 Základní pojmy: odpovědnost, dar a altruismus .....	
	2.2.2 Vymezení společenské odpovědnosti firem .....	
	2.2.2.1 Historický pohled .....	
	2.2.2.2 Společenská odpovědnost firem a příbuzné koncepty .....	
	2.2.2.3 Vymezení společenské odpovědnosti z pohledu firem .....	
	2.2.3 Motivace firem pro společensky odpovědné aktivity .....	
	2.2.4 Problémy konceptu společenské odpovědnosti firem .....	
	2.2.5 Společenská odpovědnost velkých a malých firem .....	
<b>2.3</b>	<b>Firma, společenská odpovědnost a region .....</b>	
<b>3</b>	<b>CÍLE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY A PŘEDPOKLADY .....</b>	
<b>3.1</b>	<b>Cíle práce .....</b>	
<b>3.2</b>	<b>Výzkumné otázky a předpoklady .....</b>	
<b>4</b>	<b>METODIKA .....</b>	
<b>4.1</b>	<b>Mapování společenské odpovědnosti firem v Česku .....</b>	
	4.1.1 Mapování institucionálního kontextu .....	
	4.1.2 Výběr nejvýznamnějších firem v Česku a dotazníkové šetření .....	
<b>4.2</b>	<b>Výzkum společenské odpovědnosti firem na mikroregionální úrovni .....</b>	
	4.2.1 Výběr modelových regionů .....	
	4.2.2 Výběr firem pro intenzivní výzkum .....	
	4.2.3 Získávání informací o vybraných firmách .....	
	4.2.4 Rozhovory s představiteli firem .....	

5	PROSTOROVÉ ASPEKTY SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM V ČESKU .....		
5.1	Společenská odpovědnost firem v Česku .....		
	5.1.1	Nadnárodní institucionální rámec společenské odpovědnosti firem .....	
	5.1.2	Institucionální rámec společenské odpovědnosti firem v Česku .....	
	5.1.2.1	Legislativní rámec společenské odpovědnosti firem – přístup státu..	
	5.1.2.2	Organizace podporující společenskou odpovědnost firem .....	
	5.1.2.3	Soutěže a ceny za společenskou odpovědnost firem .....	
5.2	Prostorové aspekty společenské odpovědnosti významných firem v Česku .....		
	5.2.1	Prostorový vzorec společensky odpovědných aktivit firem .....	
	5.2.2	Důvody firem pro podporu regionu .....	
6	SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÉ AKTIVITY FIREM JAKO FAKTOR ROZVOJE REGIONU .....		
6.1	Charakteristika modelových území .....		
	6.1.1	Červenokosteletsko .....	
	6.1.2	Broumovsko .....	
6.2	Vybrané firmy v modelových regionech a jejich společensky odpovědné aktivity .....		
	6.2.1	Společenská odpovědnost firem – chápání, motivace a význam .....	
	6.2.1.1	Používání a hodnocení konceptu CSR .....	
	6.2.2	Prostorový vzorec aktivit a význam pro region .....	
	6.2.2.1	Prostorový vzorec – vymezení .....	
	6.2.2.2	Motivace ovlivňující prostorový vzorec aktivit .....	
	6.2.2.3	Osobní vztah k území .....	
	6.2.2.4	Forma podpory společensky prospěšných aktivit .....	
	6.2.2.5	Finanční hodnota společensky prospěšných aktivit pro region .....	
	6.2.2.6	Firemní spolupráce .....	
	6.2.2.7	Význam společensky prospěšných aktivit pro rozvoj regionu .....	
6.3	Shrnutí .....		
7	ZÁVĚR .....		
Literatura a zdroje .....			

## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1:</b>	Principy společenské odpovědnosti podle sítě Global Compact při OSN
<b>Tabulka 2:</b>	Třídění společensky odpovědných aktivit do iniciativ dle Kotlera a kol. (2010)
<b>Tabulka 3:</b>	Tematické okruhy tvořící strukturu rozhovoru s představiteli vybraných firem
<b>Tabulka 4:</b>	Výdaje státního rozpočtu na vybrané účely podle Zákona o státním rozpočtu na rok 2015 ve srovnání s výdaji největších 10 firemních dárců na obecně prospěšné activity
<b>Tabulka 5:</b>	Charakteristiky obou modelových území

## SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A SCHÉMAT

<b>Graf 1:</b>	Nárůst počtu firem a projektů přihlášených do soutěže TOP Filantrop / TOP Odpovědná firma v letech 2004–2012
<b>Graf 2:</b>	Vývoj celkové finanční výše darů 10 největších firemních dárců v Česku podle soutěže TOP Filantrop / Top Odpovědná firma mezi lety 2009–2014 a podíl skupiny ČEZ na této částce
<b>Obrázek 1:</b>	Loga vybraných soutěží firem v oblasti společenské odpovědnosti
<b>Obrázek 2:</b>	
<b>Schéma 1:</b>	Dimenze společenské odpovědnosti firem podle Carrola (1999)

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>PŘÍLOHA 1:</b>	Zpráva s dotazníkem pro zástupce významných firem působících v Česku
<b>PŘÍLOHA 2:</b>	Tabulka významných firem v Česku oslovených v rámci dotazníkového šetření
<b>PŘÍLOHA 3:</b>	Finanční hodnota a struktura darů firmy ČK1 v roce 2010
<b>PŘÍLOHA 4:</b>	Finanční hodnota a struktura darů firmy ČK1 v roce 2014



## **SEZNAM ZKRATEK**

CSR – *corporate social responsibility*, společenská odpovědnost firem

ČR – Česká republika

EU – Evropská unie

MF ČR – Ministerstvo financí České republiky

MMR ČR – Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky

MS ČR – Ministerstvo spravedlnosti České republiky

MSP – malé a střední podniky, *small and medium enterprises*

NNK – nadnárodní společnosti, *transnational corporations*

POÚ – Správní obvod obce s pověřeným obecním úřadem

# 1 ÚVOD

Ve veřejném prostoru českých obcí a měst se objevují netradiční pomníčky. Jejich odkaz směřuje k firmám různě velkým – od místních drobných, úzce specializovaných řemeslných podniků po velké společnosti s nadnárodní působností. Při procházce Benešovem u Prahy často potkáváte značku Danone, při průchodu obcí Dalešice si nelze nevšimnout, kromě všude viditelných chladících věží elektrárny Dukovany, mnoha cedulí odkazujících na podporu společnosti ČEZ. Nejedná se o běžné reklamní prostředky, kterými by lákaly nové zákazníky. Tyto zmínky dokládají různé nevýdělečné aktivity podniků. Při pohybu po mnoha městech a obcích stále více objevuji různé formy potvrzení, díků, zmínek o činnosti firem podporujících svými finančními prostředky různé organizace – obce, neziskové společnosti, spolky – ale i jednorázové či pravidelné veřejné události. Takové zmínky mě vedou k otázce, proč firmy podporují aktivity, které s jejich činností vlastně nesouvisí, a proč je podporují zrovna v těchto regionech?

V diplomové práci bych se proto chtěl zaměřit právě na tento fenomén, tedy na **téma společensky prospěšných aktivit firem**, které nabírají nejrozličnější podoby, od finančních darů až po dobrovolné propůjčení zaměstnanců, tzv. firemní dobrovolnictví. A to s důrazem na prostorové vzorce těchto aktivit a jejich dopady na konkrétní místa a regiony.

Existuje celá řada konceptů, resp. pojmů odkazujících na společensky a environmentálně prospěšné aktivity firem; různí autoři používají různé termíny a různě je definují. Nejčastěji jsou však tyto aktivity souhrnně označovány jako společenská odpovědnost firem (corporate social responsibility, CSR). V práci se přikláním k používání právě tohoto pojmu. Ani ten však nemá jednotnou definici; je chápán v různé šíři, od pouhého dárcovství až po široké pojetí zahrnující např. dobrovolné dodržování různých kvalitativních norem pro výrobu. Na základě srovnání definic různých autorů a především pak s přihlédnutím k vymezení Kotlera a kol. (2010) je v této práci **pojem společenská odpovědnost firem** chápán poměrně široce. Zahrnuje rozsáhlé spektrum prospěšných aktivit, jak z hlediska tématu (od poctivého placení daní až po příspěvek na divadelní spolek), tak z hlediska formy (od marketingových kampaní s „dobročinným“ tématem až po pravidelné dary pro hospice). Vymezení pojmu se tak blíží jakémusi trychtýři, který pomůže v rámci vlastního výzkumu podchytit rozdílná pojetí a projevy společenské odpovědnosti. Společensky prospěšné jednání firem není novým jevem. V návaznosti na starší tradici mecenášství šlechticů a majitelů půdy lze rozvoj těchto aktivit lze

sledovat především od období průmyslové revoluce. Přibližně od 30. let 20. století začíná být toto téma reflektováno i v odborné literatuře. Chápání společenské odpovědnosti firem se od této doby kontinuálně vyvíjí, jak na základě proměny vědeckých přístupů k jejímu zkoumání, tak samozřejmě na základě společenských a ekonomických impulzů a reálně proměny praxe společenské odpovědnosti. Významným zlomem byl zejména zrod velkých společností (korporací) v první polovině 20. století, který přinesl větší formalizaci postupů v oblasti společenské odpovědnosti, mj. v reakci na postupné oddělení řízení firem od jejich vlastnictví. Dalším výrazným impulzem byl rozvoj sociálně a environmentálně zaměřených iniciativ a občanských hnutí na přelomu 60. a 70. let 20. století v západním světě, který předznamenal zvýšený tlak spotřebitelů a veřejnosti na odpovědné chování firem – jak k životnímu prostředí, tak ke svým zaměstnancům a dalším dotčeným skupinám. Zároveň se v tomto období začíná objevovat důraz na kvalitu na úkor kvantity. Už tedy nejde o pouhé zajištění potřeb spotřebitelů, ale o další hodnoty, sociální, kulturní, symbolické, což se odráží ve zvýšené pozornosti věnované nevýrobním aktivitám firem. V současnosti je společenská odpovědnost firem často spojována s konceptem udržitelného rozvoje; společensky odpovědné chování by tedy mělo zahrnovat všechny jeho základní pilíře – ekonomickou, sociální, environmentální a nejnověji také kulturní udržitelnost. Problematika společenské odpovědnosti je stále aktuální, a lze říci i stále atraktivnější, protože řeší klíčovou otázku vztahu firem a společnosti.

Přestože osobnosti jako Baťa, Hlávka a další jsou v českém prostředí známé a uznávané, jedná stále o téma zdánlivě nové, což souvisí s relativně krátkou historií obnoveného soukromého vlastnictví. Zatímco v západní Evropě a Severní Americe se téma společenské odpovědnosti stalo přibližně od poloviny století postupně běžnou součástí řízení a rozhodování ve firmách, v Česku získává po téměř padesátileté odmlce jasnější obrysy teprve v posledních 15 až 20 letech.

Většina prací věnujících se společenské odpovědnosti firem vychází z ekonomie, managementu, případně marketingu. Zaměřují se především na společenskou odpovědnost z pohledu firem, na její praktickou realizaci, na možnosti hodnocení ad. Teprve v posledních letech se v této oblasti začínají uplatňovat i další sociální vědy a přibývá studií sledujících dopady těchto aktivit na komunity i území, ale také jejich příčiny a motivace.

V rámci geografie byla tomuto tématu ovšem zatím věnována poměrně malá pozornost. Společenskou odpovědnost firem najdeme spíše jako relativně okrajové téma ve studiích zaměřených primárně na otázky spravedlnosti ekonomického systému, dělby práce z globálního hlediska a specificky např. tzv. spravedlivého obchodu (viz Hamilton 2011). Další autoři se

věnují prostorovým aspektům dárcovství či dalších fenoménů blízkých společenské odpovědnosti (např. Card a kol. 2010; Muller, Whiteman 2009). Geografických prací, které se zaměřují přímo na společenskou odpovědnost firem, ovšem najdeme poměrně málo (např. Hamilton 2011; Hurd a kol. 1998; Wolch, Geiger 1985; Glückler, Ries 2011; také Dicken 2011). Dále jsou prostorová hlediska tohoto jevu zahrnuta v některých studiích autorů vycházejících primárně z ekonomie či managementu (např. Boeprasert 2011; Jenkins 2006). V rámci české geografie zmiňuje téma společenské odpovědnosti výjimečně Spilková (2012).

Téma je poměrně málo studováno jak z hlediska prostorové distribuce společensky prospěšných aktivit firem, tak z hlediska jejich dopadu na území. Práce se proto zaměřuje právě na tuto oblast. Jejím cílem je **pochopit prostorový vzorec společensky odpovědných aktivit firem v Česku, objasnit motivace pro volbu dané měřítkové úrovně, případně konkrétních míst či regionů, do nichž směřují svou podporu, a zhodnotit význam těchto aktivit pro rozvoj regionu.**

Vzhledem k tomu, že jde o problematiku – zejména v české geografii – zatím málo prozkoumanou, je jedním z dílčích cílů rovněž snaha poskytnout náhled do problematiky společenské odpovědnosti firem z hlediska geografie.

Práce přitom vychází z bohaté literatury v oblasti ekonomické geografie a regionálního rozvoje, které poskytují dobrou bázi pro vstup do zatím poměrně nového tématu (např. Amin 1999; Blažek 2012; Blažek, Uhlíř 2011; Raagmaa 2002; Scott 2004; Yeung 2005). Těžiště přitom leží v tzv. institucionálních přístupech k rozvoji regionů, které kladou důraz na roli jednotlivých aktérů a měkké faktory rozvoje jakými jsou důvěra, motivace, vztahy a sítě, ale i vztah k regionu a specifické podmínky konkrétních regionů. Poskytují tak prostor mj. pro zkoumání (zdánlivě) iracionálního a do značné míry kulturně podmíněného jevu, jakým jsou společensky prospěšné aktivity firem. Zvláštní pozornost je přitom věnována firmě jako aktérovi regionálního rozvoje a vlivu velikosti firmy na její roli v rozvoji regionu. Tato témata se práce snaží propojit s rozsáhlou literaturou a výzkumy v oblasti společenské odpovědnosti firem vycházející z ekonomie (Klusoň 2004), teorie managementu (např. Carroll 1999; Davis 1967; Garriga, Melé 2004; Hemingway, MacLagan 2004; Jenkins 2006; Kašparová, Kunz 2013; Kuldová 2012) a marketingu (Kotler a kol. 2010; Kotler a kol. 2012).

Samotný výzkum se zaměřuje na příklad Česka a je rozdělen do dvou kroků. Snaží se nejprve zmapovat situaci v oblasti společenské odpovědnosti v Česku a zhodnotit prostorové aspekty chování, resp. prostorové strategie v oblasti společensky odpovědných aktivit nejvlivnějších

fírem v Česku. V dalším kroku se pak zaměřuje na společensky prospěšné aktivity fírem ve dvou vybraných mikroregionech v severovýchodních Čechách – na Broumovsku a Červenokostelecku – a snaží se zhodnotit jejich přínosy pro dané území a zároveň odhalit motivace a rozhodovací mechanismy, které stojí za těmito aktivitami.

Zároveň je třeba v této souvislosti zmínit, že jde – jak z hlediska teoretických přístupů, tak z hlediska praktického výzkumu – o rozsáhlé téma, které je obtížné obsáhnout v celé šíři. Práce se snaží o kompromis mezi poskytnutím dostatečně širokého kontextu v oblasti společenské odpovědnosti fírem a hlubším vnořením se do problematiky jejích prostorových souvislostí a vlivu na konkrétní region a jeho rozvoj.

Práce je členěna do tří hlavních bloků, z nichž každý se skládá ze dvou, resp. tří kapitol. První, úvodní blok zahrnuje kromě samotného Úvodu (1) kapitolu Obecná východiska (2), která představuje jednak problematiku rozvoje regionu s důrazem na firmu jako aktéra regionálního rozvoje a jednak téma společenské odpovědnosti fírem, závěrečná kapitola se snaží o integraci obou témat. Další blok se skládá z kapitoly Cíle, výzkumné otázky a předpoklady (3) a kapitoly Metodika (4); obě kapitoly vycházejí z konceptů představených v prvním bloku a zároveň poskytují východisko pro samotný výzkum. Třetí blok se věnuje dvěma fázím výzkumu; první je představena v kapitole Prostorové aspekty společenské odpovědnosti fírem v Česku (5), druhá pak v kapitole Společensky odpovědné aktivity fírem jako faktor rozvoje regionu (6). Výsledky výzkumu jsou shrnuty v kapitole Závěr (7), která rovněž hodnotí celkové výsledky práce, vrací se k cílům a výzkumným otázkám a navrhuje možné směry pro další výzkum. Jednotlivé kapitoly jsou pro lepší orientaci v textu vzájemně provázány odkazy (kvůli větší technické náročnosti pouze na příslušnou kapitolu, nikoli přímo stránku).

## 2 OBECNÁ VÝCHODISKA

Téma společensky prospěšných aktivit firem v regionu odkazuje na dvě oblasti, jednak na samotnou problematiku společenské odpovědnosti a dárcovství z pohledu firem a jednak na problematiku rozvoje regionů, rovněž s důrazem na roli firmy v tomto procesu.

První podkapitola se tak zaměřuje na rozvoj regionu, resp. koncepty regionálního rozvoje. Těžiště zájmu přitom tvoří institucionální přístupy, které nezohledňují jen tradiční ekonomické, tj. makroekonomické ukazatele, ale nabízejí prostor pro jinou než směnnou výměnu a připouštějí též (zdánlivě) iracionální jednání (Amin 1999).

Druhá podkapitola se pak věnuje široké oblasti společenské odpovědnosti firem, která se zabývá nejrůznějšími aspekty společensky a environmentálně prospěšných aktivit firem. Představuje klíčové pojmy s důrazem na vývoj samotného konceptu společenské odpovědnosti firem a jeho vývoj a snaží se také nastínit motivace pro takové chování firem i možné problémy. V závěru jsou uvedeny rozdíly ve společensky odpovědném chování firem v závislosti na jejich velikosti.

Ačkoli se struktura obou kapitol odlišuje v závislosti na tématu, umožňuje alespoň částečné „spárování“ podkapitol a nacházení spojnic mezi oběma tematickými bloky. Závěrečná kapitola se pak snaží tyto styčné body shrnout, a poskytnout tak východisko pro zbývající části práce, zejména pro stanovení cílů, výzkumných otázek a předpokladů, ale i upřesnění metodického postupu.

### 2.1 Přístupy k rozvoji regionu, postavení firem a role měkkých faktorů

Následující odstavce se snaží velmi stručně nastínit proměnu konceptů rozvoje regionu s důrazem na současné přístupy. Jednotlivé podkapitoly se pak podrobněji zaměří na roli firem a na význam měkkých faktorů v rozvoji regionů.

Téma lokálního a regionálního rozvoje budí dlouhodobě velký zájem, jak v praxi, tak i v akademické sféře (Blažek 2012). Lze říci, že se ve světle politických, ekonomických a sociálních proměn během 20. a počátku 21. století stává stále podstatnějším tématem, a to i z globálního hlediska (Pike a kol. 2006). Spektrum směrů a přístupů k problematice rozvoje regionu se stále rozšiřuje, přičemž každý z přístupů zanechává v celkové mozaice přístupů

k rozvoji regionu svou stopu (Scott 2000; Blažek 2012). Během 20. století se postupně vystřídal několik hlavních směrů, inspirovaných zejména ekonomik.

**Neoklasické teorie** regionálního rozvoje vycházejí z principu volného trhu klasické, resp. neoklasické ekonomie (Pike a kol. 2006). Nerovnoměrný rozvoj (ačkoli z dlouhodobého hlediska je podle nich vývoj konvergentní) se snaží vysvětlovat především na základě bariér, které brání plnému uplatnění zákonitostí trhu. Řešením je tedy snaha o odstranění těchto bariér, tj. zejména zvýšení mobility pracovní síly (Blažek, Uhlíř 2012; Amin 1999). Problematické je zejména lpění na předpokladech, které neodpovídají reálné situaci. Velmi podobný charakter mají také mladší **neoliberální přístupy** (Blažek, Uhlíř 2011).

**Keynesiánské přístupy** zdůrazňují nerovnoměrný charakter vývoje z dlouhodobého hlediska; centrální je model nerovnoměrného postavení jádra a periferie (Pike a kol. 2006). Řešení uplatňovaná na zmírnění regionálních disparit mají opět makroekonomický charakter – jde primárně o podporu investic. Tento přístup je ovšem kritizován pro svou finanční náročnost, zejména z dlouhodobého hlediska, a pro neefektivitu (Amin 1999).

**Strukturalistické a radikální, především neomarxistické přístupy** k rozvoji regionů vycházejí rovněž z předpokladu divergentního vývoje. Nerovnoměrnosti interpretují jako historickou nutnost, klíčová je nerovnoměrná dělba práce mezi regiony (Pike a kol. 2006). Pro vysvětlení disparit používají tyto přístupy také makroekonomické faktory, praktická řešení pro jejich snížení ovšem v zásadě nenavrhují (Blažek, Uhlíř 2011).

Všechny tyto teoretické směry se soustřeďují především na ekonomické, zejména makroekonomické faktory – zaměstnanost, příjem, produktivitu (Pike a kol. 2006). Z hlediska praktického řešení regionálních problémů uplatňují dominantně přístup shora (top-down), bez zohledňování specifík jednotlivých regionů (Amin 1999). Rozvoj regionu je chápán primárně jako ekonomický rozvoj. Teprve od 90. let se rozšiřuje definice a chápání pojmu regionální rozvoj; postupně dochází k rozrůznění, jak z hlediska dimenzí rozvoje, tak z hlediska měřítkové úrovně (Pike a kol. 2006).

Chápání regionálního rozvoje se tak rozšiřuje o politickou, sociální, ekologickou a také kulturní **dimenzi**, ačkoli dominantní je stále ekonomický rozměr (Pike a kol. 2006). Objevuje se klíčová otázka, zda je ekonomický růst sám o sobě cílem rozvojových snah, nebo je spíše prostředkem pro dosažení vyšší životní a celkové úrovně regionu (Pike a kol. 2006, s. 114). Postupně tak dochází k integraci myšlenky udržitelného rozvoje (Pike a kol. 2006). Koncept,

který je široce používán od konce 80. let<sup>1</sup>, zahrnoval původně kromě ekonomického jen environmentální rozměr, postupně přibyla sociální dimenze (Garriga, Melé 2004) a v současnosti se diskutuje o zahrnutí kulturní dimenze (viz např. Dessein a kol. 2015). Rozvoj v tomto pojetí tak stojí na čtyřech rovnocenných pilířích<sup>2</sup>.

Z hlediska **měřítkové úrovně** roste zejména zájem o region (Scott 2000; Amin 1999). Tzv. „nový regionalismus“ klade stěžejní důraz na region; autonomii a zvýšení kompetencí regionu chápe jako klíčový faktor rozvoje (Chromý 2009). Posílení kompetencí na regionální, ale i lokální úrovni znamená z hlediska státu decentralizaci a přenos kompetencí na nižší měřítkovou úroveň (Pike a kol. 2006), která je některými dokonce vnímána jako alternativa ke státu (viz Cook 1998 cit. v Blažek, Uhlíř 2011). Celkově dochází k oslabení důvěry v národní stát (Pike a kol. 2006); pozornost se přenáší buď na nižší úroveň – regionální – nebo na vyšší úroveň – globální. To jsou také klíčové úrovně zájmu dvou v současnosti nejvýraznějších proudů v teorii regionálního rozvoje – konceptu globálních produkčních sítí a řetězců a konceptu regionálních inovačních systémů (Blažek 2012).

**Teorie globálních produkčních sítí a řetězců** a související koncepty zdůrazňují především význam vertikálních vazeb, tj. vztahy nadřízenosti a podřízenosti mezi dodavateli a odběrateli lokalizovanými v různých regionech (v různých částech světa) a zapojených do řetězců, resp. sítí operujících na globální úrovni (Blažek 2012).

V případě **institucionálních přístupů** se rovněž nejedná o jednotnou teorii, ale spíše o souhrn konceptů inspirovaných evoluční ekonomii, které se vzájemně prolínají a doplňují (Blažek, Uhlíř 2011). Akcentují především horizontální vazby v rámci regionu (Blažek 2012). Jejich společným prvkem je důraz na tzv. měkké faktory rozvoje, na instituce – formální (jako jsou organizace) i neformální jako jsou normy, zvyky, ale i důvěra, vztahy a sítě vztahů, na inovace, znalosti, učení a další. Institucionální přístupy nahlíží – na rozdíl od většiny předchozích směrů – na ekonomický život jako na součást každodenního života, sociálních praktik (Amin 1999; Blažek, Uhlíř 2011; Yeung 2005) a sledují sociální, tj. kolektivní příčiny ekonomického jednání (Amin 1999). Hlavním hybatelem chodu ekonomiky není podle nich pouhý mechanismus ceny, ale sociální interakce jednotlivých aktérů a skupin aktérů (Hess 2004, s. 181). Stále více je uznávána také role kultury v ekonomii; podle Jacksona (2002) nelze

---

<sup>1</sup> V roce 1987 byla publikována zpráva Světové komise pro životní prostředí a rozvoj při OSN, v níž byl definován udržitelný rozvoj (Garriga, Melé 2004).

<sup>2</sup> Koncept má ovšem i své kritiky; je označován jako nejasný (fuzzy), těžko uchopitelný, sporný a kontroverzní z ideologického hlediska (Gladwin, Kennelly 1995 cit. v Garriga, Melé 2004, s. 66).



v realitě oddělit ekonomické procesy od kulturních aspektů, a je tedy nutné propojit obě tyto oblasti i ve výzkumu.

Z hlediska aplikace se tyto směry soustřeďují zejména na práci s existujícími zdroji a prostředky v území, na aktivizaci nevyužívaných a potenciálních zdrojů v území a na využití místních hodnot (Pike a kol. 2006; Blažek, Uhlíř 2011). Preferovanými postupy jsou aktivity iniciované tzv. zespodu (bottom-up), regionálně specifické, dlouhodobé a založené na spolupráci širokého spektra aktérů v rámci regionu i mimo něj (Amin 1999, s. 373; také Blažek, Uhlíř 2011).

Ukazuje se, že měkké faktory rozvoje jsou stále důležitější; jsou podstatným prvkem také teorií globálních produkčních sítí a řetězců. Akcentování měkkých faktorů rozvoje se tedy v současnosti stává dominantním směrem mezi přístupy k rozvoji regionu (Pike a kol. 2006; blíže viz kapitola 2.1.2), ačkoli je třeba přistupovat i k tomuto směru kriticky (viz např. Markusen 1999). Nelze zohledňovat pouze měkké faktory na úkor faktorů tvrdých, jako jsou kapitál a pracovní síla, ale také technická infrastruktura a další zdroje (Blažek, Uhlíř 2011).

Samozřejmě nejde pouze o obrat v přístupu k problematice regionálního rozvoje. Změny reflektuje reálné proměny. V praxi se významně mění „[p]ozice a role jednotlivých aktérů regionálního rozvoje“, což podněcuje „zájem vědy o pochopení významu role klíčových aktérů, faktorů, mechanismů a procesů“ (Blažek, Uhlíř 2011, s. 10).

Proměna se týká i soukromých firem. Právě soukromým firmám jako významným aktérům v rozvoji regionu je věnována stále větší pozornost (Blažek, Uhlíř 2011). Vzhledem k zaměření práce se proto následující kapitola soustředí na firmu, proměnu jejího chápání a zejména chápání její role v rozvoji regionu.

### **2.1.1 Firma a její role v rozvoji regionu**

Tato podkapitola se snaží nastínit pohled geografie na firmu s důrazem na diskusi o podstatě firmy, tj. zda je chápán jako výsledek rozhodování jednotlivců nebo jako kompaktní celek, a zároveň její měnící se význam pro rozvoj regionu.

Firma je jedním z centrálních konceptů ekonomie. Je jí věnována neustálá pozornost, a to stále více i v sociálních vědách, tedy i v ekonomické geografii a v přístupech k problematice rozvoje regionů (Yeung 2005). Pozornost geografů sahá za hranice firmy a zaměřuje se zejména na dopady aktivit firem na území a územní komunity, čímž se liší od pohledu většiny ostatních disciplín, které se firmou zabývají (Hamilton 2011). Firma, resp. podnikání a podnikatelská

kapacita je vnímána jako klíčová pro region a jeho rozvoj. Představuje důležitý zdroj s potenciálem přispívat k ekonomickému růstu regionu, generovat zisk a vytvářet nová pracovní místa (Pike a kol. 2006, s. 158).

Většina literatury zabývající se firmou neproblematizuje ovšem její vnitřní strukturu a vnímá ji převážně jako uzavřený, izolovaný a anonymní celek (Yeung 2005; Nelson 1998 cit. v Blažek, Uhlíř 2011). Vývoj pojetí firmy v ekonomické geografii v tomto směru do značné míry odráží vývoj jejího pojetí v ekonomii. Neoklasická ekonomická geografie a přístupy k rozvoji regionů, ale i radikální přístupy chápou firmu převážně jako uzavřenou jednotku, která je definována svou funkcí, tj. produkcí a vytvářením zisku, nebo postavením v ekonomickém systému. Zabývají se především jejím zapojením jako celku do ekonomických vztahů (Yeung 2005).

V posledních desetiletích se ovšem proměňuje pohled na firmu, zejména v rámci tzv. nové ekonomické geografie<sup>3</sup>, která se jakoby noří do vnitřní struktury firmy. Toto pojetí nezkoumá pouze vnější vztahy firmy, ale snaží se podívat „dovnitř“; to pak zpětně pomáhá pochopit i vnější vztahy a chování firmy vůči svému okolí (Schoenberger 1994; Yeung 2005). Zájem se posouvá ke „vztahovým, tj. vztahy analyzujícím přístupům k [...] rozhodovacím procesům ve firmě“ (Hamilton 2013, s. 289). Firma je tak v současné ekonomické geografii vnímána jako dynamická a proměňující se instituce tvořená sociálními aktéry a jejich vztahy; je formována vnitřními mocenskými rozpory a vnějšími vlivy (Hamilton 2013; Yeung 2005). Yeung (2005) zároveň chápe firmu jako organizaci, která formuje sociální život a vztahy v různých místech a na různých měřítkových úrovních. V souladu s institucionálními přístupy jsou tedy akcentovány měkké faktory (Amin 1999) neboli „měkké prvky firmy“ jako je firemní kultura, schopnosti, motivace a postoje jednotlivých aktérů i jejich vzájemné mocenské vztahy (Yeung 2005, s. 318). Ne firma, ale konkrétní aktéři, kteří ji tvoří, se stávají cílem pozornosti (Yeung 2005).

Větší pozornost je věnována politickým aspektům, tj. vnitřním i vnějším mocenským vztahům a tlakům. Pohled na firmu ze strany geografie je tak mnohdy velmi kritický, až podezřavý (Hamilton 2011; 2013).

---

<sup>3</sup> Zde je třeba rozlišovat dva myšlenkové směry, pro které je v literatuře používáno označení Nová ekonomická geografie. Prvním z nich je směr vycházející z ekonomie, který se snaží integrovat prostorové aspekty, a přibližuje se tradičním lokalizačním teoriím; nejvýraznějším představitelem je zde Paul Krugmann (viz např. Krugmann 2011). Druhým je myšlenkový proud v ekonomické geografii ovlivněný tzv. kulturním obratem, který se vyznačuje snahou o zohledňování kulturních a sociálních aspektů ekonomických jevů (viz např. Yeung 2005).

Proměna chápání firem v akademickém prostředí do značné míry odráží jejich skutečnou proměnu. Od období průmyslové revoluce, kdy můžeme mluvit o formování firem (např. Carroll 2008), prošla podoba firmy značnými proměnami. Zejména v meziválečném období se začaly formovat velké společnosti – korporace (viz Carroll 2008). Významnou změnou, kterou je třeba zmínit, zde bylo postupné oddělení vlastnictví od řízení firmy (Davis 1967). Během druhé poloviny 20. století pak postupně získaly na síle nadnárodní korporace (NNK, *transnational corporations*), které jsou charakterizovány značným kapitálem, materiální základnou a velkým lidským potenciálem – celkově velkou mocí (Klusoň 2004). Zejména v posledních desetiletích probíhají výrazné změny (Yeung 2005). Postupující deregulace – zejména odstraňování bariér mezi národními státy – napomáhá stále vyšší integraci firem (Pike a kol. 2006); svoboda sdružování formou fúzí, aliancí či akvizicí podniků poskytuje podmínky pro růst nadnárodních korporací; objevují se zcela nové organizační formy (Yeung 2005).

Je tak i stále těžší přesně vymezit firmu, tj. identifikovat její hranice. Mj. proto, že firma získává kromě tradičně zdůrazňované produkční i mnohé další funkce (Yeung 2005). Probíhá určitá „difuze“ firmy do různých jiných organizačních forem. V určitých ohledech přebírají firmy funkce veřejného sektoru a státní správy; ostrá už není ani hranice směrem k neziskovému sektoru (blíže viz kapitola 2.2).

Firmu už nelze vnímat omezeně jen jako ekonomického činitele, ale je třeba sledovat i její další role – co přináší lidem a společnosti, a tedy i regionu kromě finančního zisku (Yeung 2005). Kromě přispívání k ekonomickému rozvoji a vytváření zaměstnanosti je firma také „sociálním podnikem“, který má další sociální, ekonomické a environmentální cíle (Pike a kol. 2006), resp., do něhož se promítají cíle, hodnoty a motivace aktérů tvořících firmu.

Všechny tyto proměny s sebou nesou také proměnu prostorové organizace firem a jejich působení (Yeung 2005; podrobněji viz Dicken 2007). Podstatné je samozřejmě také rozlišení měřítkové úrovně, na níž firma působí. Velmi důležitá je tedy v tomto ohledu velikost firem.

#### 2.1.1.1 Velké a malé firmy v rozvoji regionu

Jak bylo zmíněno, při zkoumání role firem v rozvoji regionu je třeba zohledňovat jejich velikost. Firmy se zpravidla dělí na malé a střední podniky a na velké podniky, které jsou přitom často ztotožňovány s nadnárodními společnostmi. Obtížné je ovšem jejich konkrétní vymezení. Existují různá pojetí vymezení skupin podniků; navíc je třeba zohlednit, že ani jednotlivé skupiny nejsou vnitřně homogenní (Jenkins 2006).

Nejčastěji jsou používána vymezení malých a středních podniků (MSP, *small and medium enterprises*) podle počtu zaměstnanců a podle obrátu. Mezi nejběžněji používané patří definice

Evropské komise (2006; viz také Vo 2011; Jenkins 2006), podle níž musí být podnik samostatný<sup>4</sup> a splňovat následující kritéria:

- **mikropodnik** má do 10 zaměstnanců a roční obrat nebo roční bilanční suma do 2 mil EUR
- **malý podnik** má do 50 zaměstnanců a roční obrat nebo roční bilanční suma do 10 mil EUR
- **střední podnik** má do 250 zaměstnanců a roční obrat do 50 mil EUR nebo roční bilanční suma do 43 mil EUR

Pokud podnik nesplňuje uvedená kritéria, je považován za velký podnik (viz např. MMR ČR 2015). Stejně jako malé a střední podniky je tedy i kategorie velkých podniků velmi heterogenní. Velké firmy jsou zpravidla spojovány se zahraničním kapitálem; za komplementární skupinu k MSP je často považována skupina nadnárodních korporací (viz např. Pike a kol. 2006); ty jsou definovány zpravidla na základě řízení aktivit ve více státech najednou a velikosti, resp. finanční síly, často přesahující hostitelskou ekonomiku (Dicken 2011; Gregory 2009). Podnikům, které nesplňují kritéria malého či středního podniku, zároveň však nejsou součástí nadnárodní společnosti je věnována ve vymezeních jen velmi malá pozornost.

Charakteristika velkých firem tedy většinou odkazuje na NNK. Ty jsou považovány za nosný prvek a hybatel světové ekonomiky (Pike a kol. 2006). Skrze rozsáhlé produkční sítě mají podstatný vliv také na místní a regionální ekonomiku (Pike a kol. 2006). Ve vztahu k regionu a jeho rozvoji jsou zpravidla vnímány jako klíčoví poskytovatelé pracovních míst, nositelé technologických a organizačních inovací, investoři a „aktivizátoři“ místních dodavatelů<sup>5</sup> (Pike a kol. 2006). Problematická je naopak velmi slabá možnost ovlivnit rozhodování těchto firem ze strany regionální samosprávy, ale i státu (Pike a kol. 2006).

Na malé firmy je často pohlíženo jako na „zmenšeniny“ těch velkých. Tento pohled se ale ukazuje jako zjednodušující; MSP mají řadu specifík a fungují jinak (Jenkins 2006; Vo 2011). Rozdílná velikost, menší dosah aktivit a tedy i nižší měřítková úroveň, na níž podniky operují, s sebou nese řadu kvalitativních odlišností.

Jedním z rozdílů je otázka **vlastnictví firmy**. S určitým zjednodušením lze říci, že historicky došlo u velkých podniků postupně k oddělení řízení podniku od jeho vlastnictví

---

<sup>4</sup> Podnik je samostatný, pokud vlastní méně než 25 % základního kapitálu nebo hlasovacího práva v jiném podniku a zároveň méně než 25 % jeho základního kapitálu nebo hlasovacího práva je vlastněno jiným podnikem.

<sup>5</sup> Jako pozitivní efekt NNK je vnímána stimulace místních dodavatelů a tlak na zvyšování jejich kvality i kapacity.

(Davis 1967; viz kapitola 2.1.1), zatímco malé firmy si spíše uchovaly spojení obou funkcí. Vlastník podniku je tedy zpravidla zároveň jeho manažerem a hlavní rozhodovací pravomoci a kontrola zůstávají v rukou vlastníků, což jim umožňuje snadněji zasáhnout do směřování firmy (Vo 2011; Jenkins 2006). Často jsou v této souvislosti zdůrazňovány osobnostní charakteristiky majitele-manažera a zejména větší sklon ke zodpovědnějšímu a svědomitějšímu postoji k vedení firmy než v případě manažera, který je „pouze“ zaměstnancem<sup>6</sup> (Klusoň 2004; Jenkins 2006; viz dále kapitola 2.1.2).

S tím dále souvisí osobní styl řízení a **méně formální struktura managementu**; MSP mají menší podíl specializovaných pracovníků a paleta činností pracovníků je zpravidla širší než u velkých podniků (Jenkins 2006).

Menší firmy ovšem také **častěji trpí finančním tlakem**, resp. tlakem na vlastní přežití (Vo 2011), mj. kvůli slabší vyjednávací pozici a často silným cenovým tlakům (Pike a kol. 2006). Mají omezené finanční zásoby, což dále souvisí např. s horšími podmínkami při získávání úvěrů, s omezenými možnostmi vlastního výzkumu a vývoje (Pike a kol. 2006), ale i s **obtížným získáváním kvalitní pracovní síly**. Mohou nabídnout zaměstnancům nižší ohodnocení a méně výhod; zároveň mají vzhledem ke svému prostorovému dosahu k dispozici omezený pracovní trh (Vo 2011).

Naopak jsou MSP většinou **vystaveny menšímu tlaku ze strany různých zájmových skupin** – jak zaměstnanců, mezi nimiž panuje zejména v souvislosti s osobnějším vnitřními vztahy vyšší loajalita k podniku, tak veřejnosti, jejíž pozornost ze zejména v případě kritiky negativních dopadů podnikání většinou soustřeďuje na velké firmy (Vo 2011).

Podstatná je potenciálně **větší zakořeněnost** malých a středních podniků v daném místě či regionu. Zpravidla zde funguje užší vztah s místní komunitou a nezřídka i osobní vztahy představitelů firmy s představiteli místní samosprávy a dalších organizací (Vo 2011). Větší vztah firemních aktérů k místu a regionu může zároveň představovat výraznou výhodu pro region (Pike a kol. 2006).

Ve vztahu k rozvoji regionu je podstatný také **potenciál či ambice dalšího růstu** podniku. Zvláště mikrofirmy mohou sloužit pouze k uživení vlastníka, případně jeho rodiny nebo dokonce jen jako „koníček či životní styl“ s malou ochotou se dále rozvíjet (Pike a kol. 2006).

---

<sup>6</sup> Tento problém je blízký otázce soukromého vs. státního vlastnictví, která se výrazně dotýká situace v Česku. Podle Klusoně (2004) se po privatizaci státního majetku po roce 1989, z níž vzešel velký počet soukromých vlastníků, očekávalo racionální uvažování a odpovědný přístup těchto vlastníků k majetku. Ve světle následných zkušeností však musely být tyto představy zčásti opuštěny. Nahlížení na soukromé vlastnictví je tak v Česku i v současné době stále ještě narušené.

Z ekonomického hlediska je často uváděn velký význam MSP pro zaměstnanost a produkci přidané hodnoty (viz např. Polášek 2010). Podle Evropská komise (Zakai a kol. 2014) v roce 2013 činily malé a střední podniky 99,8 % celkového počtu podniků, zaměstnávaly 66,9 % zaměstnanců a podílely se na tvorbě 58,1 % přidané hodnoty, tj. celkově asi 28 % HDP Evropské unie. Řada konceptů zařazovaných mezi institucionální přístupy k rozvoji regionů zdůrazňuje klíčovou roli vzájemně prostorově blízkých a zakořeněných menších firem pro fungování regionální ekonomiky a vyzdvihuje zejména jejich flexibilitu a schopnost inovovat (např. teorie výrobních okrsků; viz Blažek, Uhlíř 2011). Tento pohled má ovšem i řadu. Uvedené přednosti MSP jsou zpochybňovány zejména s odkazem na jejich relativní význam a přílišnou idealizaci (viz např. Amin 1989 cit. v Blažek, Uhlíř 2011).

### **2.1.2 Měkké faktory rozvoje regionu**

Následující odstavce nabízejí ucelenější pohled na problematiku měkkých faktorů rozvoje regionu, která byla nastíněna již v předchozí podkapitole, a podává přehled zejména těch faktorů, které se jeví jako důležité pro samotný výzkum v dalších částech práce.

Fungování ekonomického systému, stejně jako účel chování člověka obecně, nelze podle Klusoně (2004) chápat jen v úzkých intencích racionálních principů bez zohlednění sociálního prostředí, v němž se tyto procesy odehrávají. Právě prostředí, tj. společenské instituce – normy, sociální vazby, důvěra, spolupráce a další hrají klíčovou roli v pochopení ekonomických procesů (Stiglitz 1999 cit. v Klusůň 2004; Blažek, Uhlíř 2011), které jsou ve skutečnosti často iracionální (Amin 1999). Je třeba hledat jejich hlubší kořeny. Z pohledu institucionálních přístupů je nutné sledovat „sítě kontaktů, významů, vědomostí a interpretací, které vytvářejí specifické předpoklady pro rozvoj regionů“ a pomáhají vysvětlit, „[úspěšnost] konkrétních regionálních ekonomik“ (Blažek, Uhlíř 2011, s. 38). Instituce, formální i neformální, pomáhají snižovat riziko a nejistotu a naopak zvyšují míru důvěry v ekonomických vztazích (Pike a kol. 2006).

### **Role jednotlivců**

Jak bylo naznačeno, ve společenských vědách probíhá diskuze, zda východiskem studia má být firma, resp. organizace obecně jako společenský celek, nebo jedinec, který tyto celky tvoří (Klusůň 2004). Současná geografie se přiklání ke studiu jednotlivců (viz kapitola 2.1.1). Rozhodnutí je třeba chápat jako výsledek činnosti aktérů a jejich vzájemných vztahů, nikoli abstraktního mechanismu firmy (Yeung 2005) či jiné organizace (Blažek, Uhlíř 2011). Ačkoli

tedy mluvíme o firmách a organizacích, je třeba stále vidět za rozhodnutími fyzické osoby (Klusoň 2004), jejich schopnosti, postoje, hodnoty a motivace.

Role konkrétních osobností má velký význam pro rozvoj regionů (Blažek, Uhlíř 2011; Messely a kol. 2012). Získávání a udržení si podnikavých jedinců, kteří se dokážou stát hybateli dění v regionu, má podle Blažka a Uhlíře (2011) srovnatelný význam s přilákáním zahraničních investic. Rozdíly mezi regiony či lokalitami s podobnými podmínkami lze často připisovat právě aktivitě konkrétních aktérů (Cook 1989 cit. v Blažek, Uhlíř 2011). Podpora talentovaných a schopných jednotlivců může být navíc levnější než získávání investic (Blažek, Uhlíř 2011). Určitým nebezpečím je ovšem možná závislost na jedné aktivní osobnosti, jejíž případný odchod může omezit vývoj celého regionu (viz Messely a kol. 2012).

V kontextu firem jsou klíčovými osobnostmi především manažeři. Je přitom třeba uvažovat aspekt vlastnictví; jak již bylo zmíněno (viz kapitola 2.1.1.1), zpravidla se liší postoj manažera-majitele a manažera-zaměstnance. Ačkoli rozhodující postavení mají aktéři na vedoucích pozicích, nezřídka mohou některá zásadní rozhodnutí vycházet také od pracovníků na nižších pozicích (Jenkins 2006). To souvisí především s tím, že firma není jednotlívým blokem, naopak zahrnuje jednotlivce a skupiny s různými názory a hodnotami, což může vést k neshodám nebo i konfliktům. Zaměstnanec tak může v určitých případech rozhodovat proti preferenci vedení firmy (Hemingway, MacLagan 2004), častější je ovšem cesta kompromisu. Ve velkých firmách jsou z principu pravděpodobnější rozdíly v prioritách, zároveň je však rozhodovací proces formálně více svázaný; v menších firmách mají naopak pracovníci zpravidla větší autonomii, v souvislosti s osobnějším způsobem řízení je však preferována opět dohoda (Hemingway, MacLagan 2004).

V souvislosti se zdůrazňováním role jednotlivce je však třeba upozornit, že rozhodování a jednání není dáno pouhými psychologickými pohnutkami člověka, ale velmi silně jeho sociálním a institucionálním prostředím (Klusoň 2004), tedy procesem socializace. Jednotlivec může ovlivňovat instituce, ty mají ovšem zároveň socializující vliv, který „vede jednotlivce k vyznávání určitých hodnot a používání určitých rutin a praktik, které nemusejí být vždy z hlediska jednotlivce ani zdaleka racionální“ (Blažek, Uhlíř 2011, s. 61). To je třeba zohledňovat také při výzkumu motivací konkrétních aktérů, který se zpravidla soustřeďuje na jednání konkrétního jedince a opomíjí širší kontext (viz dále kapitola 2.2.3 a reflexe metodologického problému v kapitole 4.3.4).

### **Vztah k území a regionální identita**

Z hlediska regionu je důležitý rovněž vztah lidí k regionu neboli regionální identita. Regionální identita či regionální vědomí (podle Paasiho, viz např. Paasi 2003) znamená ztotožnění se s regionem – s územím, ale i s komunitou, která na něm žije (Chromý, Janů 2003). Silný vztah k území je zpravidla popisován jako jeden z faktorů úspěšného rozvoje regionu, který přispívá k aktivizaci zúčastněných aktérů (např. Raagmaa 2002). Je však třeba mít na paměti, že regionální identita sama o sobě nezaručuje aktivitu, spíše „usměrňuje“ činnost aktivních aktérů tak, že je prospěšná pro region (viz výzkum Messely a kol. 2012).

### **Spolupráce a důvěra**

Jedním z nejčastěji zmiňovaných měkkých faktorů rozvoje je spolupráce aktérů v regionu umožňující vzájemné sladění aktivit. Podmínkou spolupráce jsou vztahy založené na důvěře (Pike a kol. 2006); vzájemná důvěra je nutnou součástí (ekonomických) vztahů a její nedostatek komplikuje spolupráci a zvyšuje náklady (Blažek, Uhlíř 2011). Zároveň je však k podpoře rozvoje nutná i určitá míra rivality či konkurence, která bude aktéry motivovat k vyšší aktivitě; pouhý důraz na spolupráci může vést k ustrnutí a bránit novým nápadům (Pike a kol. 2006).

### **Vztahy, sítě a zakořeněnost**

Zmíněné vztahy jsou základem sítí aktérů. Koncept sítí je široce používán a je součástí řady teorií; obecně jde o snahu vystihnout spleť charakter vztahů a souvislostí a vzájemného ovlivňování zúčastněných aktérů<sup>7</sup> (Pike a kol. 2006). V praxi se jedná o provázanost jednotlivých aktérů prostřednictvím osobních kontaktů, případně známostí. Často zmiňovaná zakořeněnost (embeddedness) je pak chápána jako určité „usazení“ v této síti vazeb – tedy být její součástí; Hess (2004) vidí právě v zakořeněnosti aktérů klíčový faktor úspěchu regionu v současných ekonomických podmínkách (také Harrison cit. v Blažek, Uhlíř 2011).

Úzká provázanost však nemusí být vždy jen výhodou. Např. v případě propojení (velkých) firem a samosprávy může dojít na straně firmy k jakémusi uzamčení v existujících vztazích, které brání jejímu dalšímu rozvoji; na druhé straně se komunita reprezentovaná konkrétními aktéry může dostat do mocenského vleku firmy a ztratit vlastní svobodu rozhodování (Yeung 2005). Granovetter (1985 cit. v Amin 1999) tak rozlišuje tzv. silné a slabé vazby – právě v silných vazbách se podle něj skrývá nebezpečí ustrnutí, zatímco výhodnější jsou slabé vazby, které umožňují určitou flexibilitu; těmi jsou především neformální osobní

---

<sup>7</sup> Metafora sítě je základem zmiňovaného konceptu globálních produkčních sítí, ale i např. tzv. Actor-network theory, která zahrnuje kromě společenských aktérů také neživotné prvky.



vztahy (Amin 1999). Podle Messely a kol. (2012) představuje riziko také příliš úzký okruh stále stejných lidí, kteří se opakují v různých regionálních organizacích; podobně jako u jednotlivců (viz výše) to vyvolává přílišnou závislost na těchto několika osobách (Messely a kol. 2012). Je tedy důležité sledovat kvalitu sítí, ne jen jejich existenci (Blažek, Uhlíř 2011).

### **Proces učení a předávání zkušeností**

Klíčovým pojmem v současných přístupech k rozvoji regionu je inovace a schopnost inovovat. Obojí velmi úzce souvisí s učením, schopností učení a s předáváním informací a zkušeností (Pike a kol. 2006; Blažek 2012). Region je vnímán (zejména v rámci institucionálních přístupů) jako klíčová jednotka právě proto, že implicitně obsahuje faktor blízkosti, který umožňuje přenos znalostí mezi aktéry (především firmami) a „okoukávání“ (Pike a kol. 2006). Přispívají k tomu opět vztahy a vazby, které usnadňují přenos nápadů a klíčových informací (Blažek, Uhlíř 2011, s. 188). Přitom může jít o více formalizované vazby jako je cílená spolupráce mezi firmami nebo např. fungování klubu nebo naopak neformální vazby často zcela mimo struktury firem, jako jsou rodinné či přátelské vztahy (Pike a kol. 2006). Ani tyto faktory samozřejmě nelze přeceňovat; proces učení může mít řadu bariér, k nimž patří např. důsledná ochrana vlastního know-how (Blažek, Uhlíř 2011).

### **Institucionální hustota**

Souhrn veškerých institucí, formálních i neformálních, které vytvářejí podpůrnou síť pro firmy v regionu či území, nazývají Amin a Thrift (1994 cit. v Blažek, Uhlíř 2011, s. 192) institucionální hustotou. Ta podle nich zahrnuje sdružení podnikatelů, neziskové organizace a agentury, koalice v rámci odvětví, ale i lokální elity a vzájemné vztahy těchto aktérů, resp. vědomí určité vzájemnosti. Institucionální hustota je vnímána jako faktor rozvoje regionů, zároveň ji však nelze přeceňovat; její význam záleží na konkrétních podmínkách (Blažek, Uhlíř 2011; Amin 1999).

### **Specifické podmínky regionu**

Faktorem rozvoje regionu je konečně i jeho vlastní specifický charakter. Jde o přírodní, sociální, ekonomické i kulturní podmínky, ale také o jejich historický vývoj. Často používaný pojem path-dependency odkazuje právě na závislost současného (a budoucího) vývoje na dosavadní vývojové trajektorii regionu (Pike a kol. 2006); podstatné jsou především zlomy v sociálním a ekonomickém vývoji regionu. Zároveň ovšem zúčastnění aktéři, tedy i firmy samy neustále utvářejí prostředí regionu (Amin 1999). Problematické je zde riziko „zahledění se“ do sebe

sama, tedy přílišného důrazu na region a jeho specifika bez snahy srovnávat, a tedy se učit od ostatních (Amin 1999).

## 2.2 Společenská odpovědnost firem

V této kapitole se přesouvá pozornost od rozvoje regionu k problematice společenské odpovědnosti firem. Úvodní odstavce stručně přibližují pozici společenské odpovědnosti firem v současné společnosti. Jednotlivé podkapitoly se pak zaměřují postupně na vysvětlení hlavních pojmů, představení teoretických konceptů společenské odpovědnosti firem a dále motivace, problémy a rozdíly v pojetí a uplatňování společenské odpovědnosti v závislosti na velikosti firmy.

Snaha o vlastní zájem a prospěch je základní silou, která táhne hospodaření a „tržní chování ekonomických subjektů“ (Klusoň 2004, s. 37). V podmínkách liberalismu je ovšem podle Shanda (1990 cit. v Klusoň 2004), zejména v ekonomické oblasti, vlastní prospěch příliš upřednostněn, zatímco solidarita, vzájemná pomoc, kooperace a sociální spravedlnost je odsunuta do pozadí. Jako klíčový se jeví vlastní zájem; podle Klusoně (2004) pak ale prakticky často splývá se sobectvím, přičemž „šlechtnost a zájem o druhé“ se vytrácí (Shand 1990 cit. v Klusoň 2004, s. 192).

Zároveň však stoupá tlak ze strany veřejnosti, aby podnikatelé a jejich firmy vykonávali kromě své výdělečné činnosti – maximalizace zisku či zvyšování hodnoty akcionářů – rovněž obecně prospěšné aktivity (Klusoň 2004; Glückner, Ries 2011). Tato činnost je očekávána v oblasti sociální, životního prostředí, vzdělávání, v komunální politice, v charitativní činnosti (Klusoň 2004; také Kotler a kol. 2010). V současnosti lze sledovat určitý obrat v celkovém společenském diskurzu – právě od čistě individualistického postoje k sociálně a environmentálně „vnímavějšímu“ přístupu<sup>8</sup>. To je reprezentováno mj. proměnou spotřebního chování společnosti a rostoucím uvědomováním si negativních důsledků vlastních spotřebitelských praktik (Spilková 2012). Rozvíjejí se hnutí tzv. alternativní spotřeby, která

---

<sup>8</sup> Zde je ovšem třeba si klást otázku, do jaké míry jde o skutečnou změnu a do jaké míry jen o další podobu zmíněného individualismu; řada autorů tento trend kritizuje a vidí v něm pouze jinou – možná sofistikovanější – formu stávajícího systému. Každá snaha o odpor proti komerčnímu a konzumnímu systému podle nich okamžitě podlehne komodifikaci, je absorbována stávajícím systémem a stává se jen dalším nástrojem k jeho podpoře (viz např. Jackson 2002). Dále je samozřejmě třeba brát v úvahu velikost okruhu společnosti, kterého se tyto trendy skutečně týkají.

prosazují vědomou snahu o snížení těchto dopadů prostřednictvím snížení kvantity, ale i proměny kvality spotřeby (např. preferencí produktů šetrnějších k životnímu prostředí, zohledňující sociální aspekty výroby apod.). Spilková (2012) dává právě tyto změny v přístupu k osobní spotřebě do souvislosti s obecně prospěšným chováním firem. Spojitost je patrná na příkladu tzv. spravedlivého obchodu (fair trade), který vlastně funguje na bázi určité součinnosti firem (distributorů) a spotřebitelů – obě skupiny se podílejí na prospěšné činnosti (Spilková 2012; Hamilton 2011; Kuldová 2012). Hamilton (2013) zde vidí souvislost také s rozvojem občanských iniciativ a aktivistických organizací, které vyvíjejí tlak na firmy a snaží se je přimět ke spolupráci na společensky či environmentálně prospěšných aktivitách.

**Proč by ovšem měla firma dělat něco nad rámec svých primárních funkcí, tj. produkce a tvorby zisku?** Davis (1967) uvádí jako primární důvod neoddělitelnou provázanost firmy se společností. Firma stejně jako ekonomické procesy obecně jsou integrální součástí každodenního života společnosti a nelze je vytrhnout z tohoto kontextu (viz kapitola 2.1.2). Firma je na společnosti závislá, jak píše Davis (1967, s. 46), „zdravá firma nemůže existovat v nemocné společnosti“. Navíc narůstá komplexnost vztahů ve společnosti a pluralismus. Podnik už není pouze ve styku (a není odpovědný pouze) akcionářům (shareholders), ale celé řadě dalších aktérů a skupin (stakeholders) (Davis 1967; viz také Garriga, Melé 2004).

Dalším důvodem může být rovněž zmiňované oddělení řízení firmy od jejího vlastnictví (viz kapitola 2.1.1). Již není jasné, kdo má zodpovědnost, pokud není přímo vázaná na vlastníka. Je tedy nutné určitým způsobem odpovědnost ukotvit a formalizovat.

Davis (1967) pak vidí jako klíčový argument nutnost vyrovnaného poměru mezi mocí a odpovědností, tj. odvozuje odpovědnost firem od jejich silného mocenského postavení ve společnosti. Odmítá tak mechanistické pojetí neoklasické ekonomie, která nevidí důvod pro zvláštní odpovědnost podniků (tzv. no-responsibility doctrine) právě proto, že nezohledňuje nerovnoměrné rozdělení moci ve společnosti. Zároveň ovšem odmítá i (levicově orientovanou) tzv. total-responsibility doctrine, která přisuzuje firmám povinnost přispívat na společensky prospěšné účely a priori, tj. jsou povinny podporovat společnost jednoduše proto, že mají prostředky (Davis 1967, s. 47; srov. Hamilton 2011).

Davis (1967) zároveň upozorňuje, že rovnováha mezi mocí a odpovědností je nutná z dlouhodobého hlediska. Pokud nebude moc vyvážena odpovědností, nastane její rozklad prostřednictvím jiných aktérů (Davis 1960 cit. v Garriga, Melé 2004). Firmy a zámožní jedinci by tedy měli odpovědným jednáním předcházet pocitu nespravedlnosti, případně závidi, frustraci či dokonce radikalismu (Brennan 1973 cit. v Klusoň 2004; Davis 1967).

Následující kapitoly se pokusí dále rozšířit uvedené argumenty a diskusi o smyslu a důvodech pro angažovanost firem v obecně prospěšných aktivitách.

### 2.2.1 Základní pojmy: odpovědnost, dar a altruismus

Základními pojmy, které jsou používány v souvislosti s problematikou společenské odpovědnosti firem, jsou odpovědnost, dar a altruismus či filantropie. Následující odstavce představují tyto vybrané pojmy.

#### **Odpovědnost a společenská odpovědnost**

Jako zásadní hodnoty jsou dnes vnímány svoboda jednotlivce a jeho práva; svoboda je ovšem spojena s odpovědností (Klusoň 2004). Ta je chápána jako zájem o etické důsledky či dopady vlastní činnosti na ostatní (Davis 1967). Princip odpovědnosti ukládá osobě oprávněné jednat povinnost napravit případné negativní následky tohoto jednání (Klusoň 2004). Mít odpovědnost ovšem přitom nemusí vždy znamenat jednat odpovědně (Klusoň 2004).

Odpovědnost a pocit odpovědnosti pramení ze života člověka ve společnosti (Klusoň 2004), je tedy výsledkem procesu socializace. Často je ovšem omezována jen na vztah dvou jedinců; přitom je třeba princip odpovědnosti aplikovat i na vztah jedince a instituce či organizace, resp. celé společnosti. K tomu směřuje chápání pojmu obecné dobro, které je na jedné straně výsledkem odpovědnosti jedinců za celek a na druhé straně zajišťuje práva a svobodu jednotlivce (Klusoň 2004; viz také Kotler a kol. 2012; Garriga, Melé 2004). Dalším stupněm je pak podle Davise (1967) vztažení principu odpovědnosti také na kolektivní činnost. Právě tento krok, bez něhož by byl teoreticky každý odpovědný jen za své konkrétní činnosti, ale už ne za dopad kolektivních činností, jichž se účastní, nazývá Davis (1967) společenskou odpovědností (social responsibility).

#### **Dar a dárcovství**

Z hlediska tradičních ekonomických přístupů je definice daru problematická, zejména proto, že je těžko měřitelný a vyčíslitelný (Boulding 1962). Dar, resp. dárcovství (tedy proces darování) je tak někdy pojímán jako směna – darující dostává výměnou za svůj dar alespoň dobrý pocit, případně jiný statek, čímž se mu jeho dar „vyplatí“ (Boulding 1962; viz také Etzioni 1995 cit. v Klusoň). Toto pojetí má ovšem své problémy. Například přijímající v případě „dobrého pocitu“ nedostává to, co dávající dává, případně ani vědomě vůbec nic nedává (Boulding 1962).

Na druhé straně lze dar vymezit jako čistě jednostrannou – tedy nezištnou – transakci. V tomto případě bychom dárcovství označili jako akt filantropie či altruismu (viz dále). Ovšem ani toto vymezení nepokrývá reálnou funkci daru. V praxi nelze přesně vymezit hranici mezi nezištným darem a směnou; jde spíše o jakési kontinuum mezi těmito dvěma póly. Dar se blíží směně, pokud je očekávána reciprocita (která může nabírat různou podobu). Dále také záleží na časovém horizontu a „návrtnosti“ – to, co se z krátkodobého hlediska jeví jako dar, může být z dlouhodobého hlediska směna; typicky důchodový systém (Boulding 1962, s. 60). Záleží tedy zároveň vždy na vnímání a motivacích zúčastněných aktérů (viz také kapitola 2.2.3)

### **Altruismus a filantropie**

Zájem o prospěch druhých nezávisle na vlastním prospěchu označil August Comte jako altruismus, resp. altruistické chování (Klusoň 2004). Jedinec má nejen potěšení z toho, že se druhému daří, ale jeho uspokojení se zvyšuje tím, že k tomu sám aktivně přispívá (Klusoň 2004). Podobně je chápán také pojem filantropie, tj. jako „velkorysé jednání uskutečňované cestou darování peněz či srovnatelné hodnoty osobám nebo institucím bez očekávání protislužby“ (Glückner, Ries 2011, s. 2). Toto chování se přirozeně nejvíce projevuje vzhledem k malé skupině, „kde se jedinec snadněji vžívá do pozice druhého, lépe chápe jeho potřeby, hodnoty i preference“ (Klusoň, s. 38). To se prakticky týká zejména okruhu příbuzných a přátel, ale i určité sociální či územní skupiny.

Proti těmto vznešeným snahám označovaným v literatuře jako autentický altruismus, Klusoň (2004) staví symbolický altruismus, kde je odpovědnost za druhé motivována pouze vlastním prospěchem. V prostředí firem tomu odpovídají sponzorské aktivity, jimiž firma sleduje svůj vlastní prospěch, tj. snížení daňové zátěže a zároveň vylepšení vlastního obrazu. Ovšem i symbolický altruismus, ačkoli je motivován egoismem, má reálné pozitivní dopady (Klusoň 2004). Opět (podobně jako u daru) lze jen těžko oddělit nezištné aktivity od těch zjištných (dále také viz kapitolu 2.2.3). Zároveň z podstaty věci není možné zavrhnout roli vlastního zájmu v altruistickém jednání, protože altruista může podporovat druhé pouze, dokud toto jednání neohrozí jeho vlastní existenci. Pokud by např. firma nehleděla na vlastní zisk a prodávala své produkty pod cenou, komplikovala by svou další existenci, a tím by snížila i svou kapacitu dále pomáhat (Klusoň 2004).

## 2.2.2 Vymezení společenské odpovědnosti firem

V následujících odstavcích bude nastíněn vývoj přístupů ke společensky odpovědným aktivitám firem. Zaměřením této práce není věnovat se popisu jednotlivých konceptů, ale předložit spíše jejich průnik využitelný pro analýzu odpovědného chování firem zejména ve vztahu ke svému okolí. Představeny jsou tak jen vybrané koncepty – s ohledem na jejich používanost, ale i s ohledem na cíle práce.

Chápání pojmu společenská odpovědnost firem se velmi liší. Prakticky neexistuje ustálená definice a různých vymezení najdeme celou řadu (např. Boeprasert 2012; Polášek 2010), mění se v čase i podle jednotlivých autorů. Nejednotnost pramení mj. z absence shody v tom, co vše pojem zahrnuje (Vo 2011; Polášek 2010). Různí autoři se velmi liší v šíři aktivit a praktik, které zahrnují pod pojem společenská odpovědnost firem (viz např. Carroll 1999; Garriga, Melé 2004). Přitom konceptů a podobně i termínů vztahujících se k obecně prospěšným aktivitám firem najdeme celou řadu, patří sem např. *corporate responsibility* (firemní odpovědnost), *corporate citizenship* (firemní občanství), *stakeholder management* (řízení stakeholders/zainteresovaných stran), *corporate social performance* (společenská výkonnost firem), *business in society* (firma ve společnosti), *social entrepreneurship* (sociální podnikání), *triple bottom line* (trojí zodpovědnost), *societal value-added* (společenská přidaná hodnota), *strategic philanthropy* (strategická filantropie), *corporate ethics* (firemní etika) a další<sup>9</sup> (viz např. Carroll 1999; Garriga, Melé 2004; Polášek 2010). Liší se v komplexnosti, šíři zahrnutých idejí, měřítku i v sadě používaných nástrojů (Kašparová, Kunz 2013). Jednotlivé teorie a koncepty se vzájemně promíchávají či spíš přibližují – vzájemně přebírají a absorbují prvky ostatních teorií (Garriga, Melé 2004).

Důvody pro neustálenou terminologii a používání různých pojmů naplněných různým významem lze hledat mj. v tom, že téma má značně interdisciplinární charakter a zabývá se jím literatura z řady různých oborů (Garriga, Melé 2004). Záleží tak na oboru, z něhož autor vychází. Obecně lze říci, že ekonomické vědy, management a marketing řeší problematiku společenské odpovědnosti firem spíše z pohledu firmy a výjimečně problematizují skutečný dopad činnosti firem na své okolí. Naopak práce vycházející z ostatních sociálních věd se zaměřují více právě na dopady na společnost a jsou obecně kritičtější, až podezřavé k činnosti firem; často vnímají prospěšné aktivity jako povinnost firem vůči společnosti (Hamilton 2013).

---

<sup>9</sup> České ekvivalenty jsou zde uvedeny jen orientačně, částečně upravené podle Kuldové (2012); většina pojmů nemá ustálenou českou verzi a používá se spíše jejich anglická verze.

### 2.2.2.1 Historický pohled

S prvními koncepty společenské odpovědnosti se lze setkat přibližně od 30. let 20. století. Samotnou společenskou odpovědnost podnikatelů a v přeneseném smyslu podniků však lze sledovat již mnohem dříve. V návaznosti na tradici mecenášství a darů z řad šlechty a vlastníků půdy<sup>10</sup> se začala rozvíjet zejména v období průmyslové revoluce, kdy především velcí podnikatelé cíleně poskytovali určité výhody svým zaměstnancům (výstavba bydlení, podpora spolkové činnosti apod.); otázkou prestiže byly aktivity podporující rozvoj oblasti, v níž podnik působil, jako byla například výstavba divadel či nemocnic (Carroll 2008; Polášek 2010). V českém prostředí se jako příklad odpovědných podnikatelů nejčastěji uvádí rod Baťů (Kašparová, Kunz 2013). Aktivity převažující v tomto období lze označit jako dárcovství či filantropii firem. S proměnou struktury firem i jejich chápáním a s nastupujícím „korporátním“ obdobím, tj. rozvojem velkých firem, tzv. korporací (Carroll 2008), se postupně proměňuje i chápání role firem ve společnosti. Začínají být vnímány jako instituce, které mají určité povinnosti vůči společnosti (podobně jako např. vlády). Od 30. let 20. století se objevují první teoretické práce reflektující fenomén firemního dárcovství a zabývající se myšlenkou odpovědnosti firem vůči společnosti (Carroll 1999; 2008; viz např. Dodd 1932 cit. v Boeprasert 2012).

Ve snaze konkretizovat tyto činnosti, kodifikovat je a nabídnout je firmám jako strategický nástroj rozvoje se pak v 50. letech objevují první ucelené koncepty společenské odpovědnosti (Davis 1967; Garriga, Melé 2004; Kašparová, Kunz 2013). Tzv. moderní období společenské odpovědnosti se datuje od roku 1953, kdy vyšla kniha H. R. Bowena *Social responsibilities of the businessman*. V té se podle Carrola (1999, s. 270) pokusil o první definici společenské odpovědnosti firem, definoval ji jako „povinnost podnikatele prosazovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí, nebo uplatňovat takový způsob jednání, které jsou žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti“. Zároveň se v tomto období postupně ustaluje samotný pojem společenská odpovědnost firem, přesněji korporací (*corporate social responsibility*, dále CSR<sup>11</sup>, který reflektuje fenomén vznikajících korporací, tedy silných, zpravidla nadnárodních firem (Carroll 1999; Garriga, Melé 2004).

V 60. letech 20. století vznikla řada nových definic, diskuze se týkaly zejména prvku dobrovolnosti (Carroll 1999). Téma bylo častěji reflektováno i veřejností; už v roce 1967 Davis

---

<sup>10</sup> Zde je třeba poznamenat, že rozlišení „firmy“ a vlastníka je pozdější záležitostí; jde tak spíše o tradici dárcovství obecně.

<sup>11</sup> V práci je záměrně používána zkratka anglického pojmu, protože je zažitá i v českých podmínkách, jak v literatuře, tak v praxi.

píše, že jde o oblíbené módní téma v tisku. Od 70. let se začaly objevovat nové přístupy reflektující zčásti též měnící se pohled na firmu a její funkce ve společnosti. Vedle pouhé kvantity (produkce a zásobování dostatečným množstvím zboží) se zdůrazňuje stále více kvalita. Což se promítá i do činností firmy mimo produkci (Carroll 1999). Zároveň také na přelomu 60. a 70. let nastává rozvoj různých občanských a aktivistických environmentálně i sociálně zaměřených hnutí, z jejichž strany vzniká tlak na firmy a jejich chování. V 80. letech se naplno rozvíjejí související koncepty. V akademické sféře se pozornost soustřeďuje na výzkum a snahu o měření CSR. V 90. letech se pak těžiště přesouvá k příbuzným konceptům, CSR však zůstává stále aktuální (Carroll 1999).

Je však nutné zmínit, že uvedený vývoj se týká v zásadě západní Evropy a Severní Ameriky. V Česku probíhá podobný vývoj teprve v posledních 15–20 letech, protože podmínkou rozvoje společenské odpovědnosti firem je pochopitelně existence firem v soukromém vlastnictví a jejich fungování v tržních podmínkách; tato možnost se v českým firmám otevřela teprve od 90. let 20. století (Polášek 2010).

Podle Carrolla (1999) je otázka společenské odpovědnosti firem stále atraktivní, protože řeší podstatné otázky vztahu firmy a společnosti a na obou stranách jde o živé téma. V posledních letech, resp. desetiletích nastává boom zájmu o společenskou odpovědnost ze strany firem (Hamilton 2011). To souvisí také s rozvojem rozsáhlé "infrastruktury" CSR, tj. neziskových organizací a platforem, které se snaží rozvíjet a propagovat myšlenku společenské odpovědnosti. Pořádají vzdělávací akce, nabízejí poradenství a zároveň vytvářejí normy a standardy společenské odpovědnosti (Hamilton 2011). Silnou pozici získávají také (komerční) poradenské firmy a ratingové agentury; vzniká řada systémů hodnocení firem v oblasti CSR (viz např. Hughes 2006 a Sadler, Lloyd 2009 cit. v Hamilton 2011). Hamilton (2013, s. 303) přisuzuje těmto "zprostředkujícím" institucím (jak nazývá konzultantské firmy, ratingové agentury, etické vzdělávací programy, neziskové organizace atd.) velký vliv, podle ní jsou právě ony klíčovými hybateli v oblasti CSR. Tlak, který je v tomto ohledu vyvíjen na firmy (tj. převážně velké firmy), je patrný také ze zprávy konzultantské firmy KPMG o CSR reportování (KPMG International 2013), podle ní „už by se firmy neměly ptát, zda publikovat CSR report, [...] debata skončila. [...] Vedoucí [...] firem, které stále ještě nepublikují CSR report, by se měli sami sebe ptát, zda je pro ně výhodné nadále plavat proti proudu nebo zda je to ohrožuje“.



### 2.2.2.2 Společenská odpovědnost firem a příbuzné koncepty

Jak bylo zmíněno, postupně se vyvinuly různé teoretické přístupy, které pojímají problematiku společenské odpovědnosti firem různým způsobem. Zdůrazňují přitom především různé důvody, motivace a cíle CSR. Garriga a Melé (2004) charakterizují jednotlivé přístupy a rozdělují je do čtyř skupin podle dimenzí, tj. podle hlavního cíle<sup>12</sup>.

**Instrumentální koncepty** vidí veškeré aktivity firmy včetně těch společensky odpovědných jako nástroj k dosažení dlouhodobých zisků firmy. Vycházejí přitom z předpokladu, že hlavním úkolem firmy ve společnosti je vytvářet zisk, zatímco řešení externalit je věcí státu (viz Friedman 1970 cit. v Garriga, Melé 2004). Problematické je ovšem nezohlednění postavení, resp. moci těchto ekonomických subjektů (Davis 1967; viz kapitola 2.2). Koncepty spadající do této skupiny uvádějí jako další cíle také: zlepšit podmínky pro vlastní podnikání (např. investice do vzdělanosti obyvatel se odráží v kvalitě pracovní síly), zvýšit konkurenceschopnost celé oblasti či regionu, rozšířit trh (např. prostřednictvím zvýšení životní úrovně), vylepšit vlastní obraz a odlišit se (prostřednictvím získání "dalšího atributu" výrobku, kterým je právě odpovědnost). Kladou zpravidla důraz na krátkodobé a rychle dosažitelné cíle (Hurd a kol. 1998). Některé z těchto cílů jsou často viděny jako problematické (viz dále kapitola 2.2.4).

**Politické přístupy** naopak vnímají odpovědnost firem jako určitou nutnost, která pramení z jejich postavení ve společnosti (viz Davis 1967). Sem náleží i koncept *corporate citizenship*, který vychází z toho, že některé firmy dnes mají větší moc, silnější pozici a širší možnosti než některé státy, a přebírají tak i část „tradičních“ úkolů státu ve společnosti. Firma podle něj musí brát ohled na své okolí, zejména lokální komunitu, a na prostředí (viz např. Wood, Logsdon 2002 cit. v Garriga, Melé 2004).

**Integrativní směry** jsou do značné míry podobné politickým; CSR chápou jako nutné reflektování potřeb společnosti, na níž jsou firmy samy závislé (také Hurd a kol. 1998). Důraz přitom kladou na kontext dané firmy a snahu reagovat na konkrétní impulzy a změny ve společnosti. Cílem je mj. získat určitou společenskou legitimitu a prestiž. Některé z těchto konceptů se přímo zaměřují na práci se stakeholdery (např. *stakeholder management*), přičemž stakeholder je kdokoli, kdo má určitý vztah k firmě a týká se ho její činnost; snaží se spolupracovat a udržovat dobré vztahy s dotčenými aktéry (např. Castree a kol. 2013).

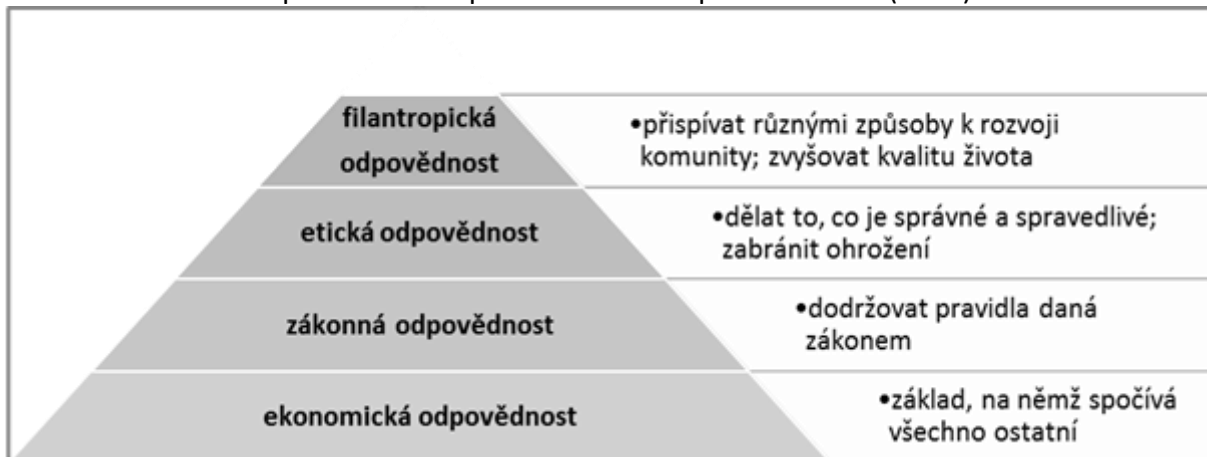
Do této skupiny je zařazován také koncept *corporate social performance*. Ten se snaží propojit více konceptů a vymezit společenskou odpovědnost firem prostřednictvím čtyř

---

<sup>12</sup> Pokud není uvedeno jinak, vycházejí informace v této podkapitole z Garriga, Melé 2004.

dimenzí – ekonomické, legální, etické a filantropické. Carroll (1979 cit. v Vo 2011) prezentuje tyto dimenze jako „pyramidu“ společenské odpovědnosti (viz schéma 1), která je vyjádřením vnitřní provázanosti a vzájemné komplementarity všech čtyř dimenzí (Carroll 1999).

**Schéma 1:** Dimenze společenské odpovědnosti firem podle Carrola (1999)



**Zdroj:** Carroll 1979 cit. v Vo 2011; Carroll 1999; upraveno podle Polášek 2010.

**Etické koncepty** pak vnímají CSR aktivity jako snahu přispět k obecnému dobru společnosti a fungují na principu etického přesvědčení – přesvědčení o tom, co je dobré; jsou tedy svým charakterem normativní. Obsahují prvek etiky a jsou zakotvené ve filosofii a náboženských myšlenkách. Mezi etické přístupy řadí Garriga a Melé (2004) také koncept udržitelný rozvoj. Ten je ovšem poměrně nejasně formulovaný, což ve firemní praxi způsobuje problémy, a je tak často aplikován prostřednictvím konceptu tzv. *triple bottom line*, tj. hodnocení výkonu firmy ze tří hledisek – ekonomického, environmentálního a sociálního.

Lze ovšem do této skupiny zařadit i přístupy vycházející z různých "všeobecných práv" (zejména Všeobecná deklarace lidských práv z roku 1948, ale i další mezinárodní deklarace o lidských právech, práci a přístupu k životnímu prostředí). Většinou jde o mezinárodní iniciativy v oblasti CSR. Zřejmě nejpoužívanější je v tomto směru definice společenské odpovědnosti firem sítě UN Global Compact při Organizaci spojených národů (OSN). Toto vymezení se skládá z 10 zásad v oblasti lidských práv, pracovních podmínek, životního prostředí a protikorupčních opatření. Principy byly utvořeny na základě obecné dohody a snaží se stanovit minimální požadavky na odpovědné chování firem (Polášek 2010). Svůj původ mají ve Všeobecné deklaraci lidských práv z roku 1948, v Deklaraci o základních principech a právech v práci z roku 1998, v Deklaraci z Ria o životním prostředí a rozvoji a v Úmluvě OSN proti korupci. Všechny principy jsou uvedeny v tabulce 1.

**Tabulka 1:** Principy společenské odpovědnosti podle sítě Global Compact při OSN

Lidská práva	
princip 1	Firmy by měly podporovat a respektovat mezinárodně uznávaná lidská práva
princip 2	a zajistit, aby nenesly žádnou spoluúčast na porušování lidských práv v jakémkoli
Pracovní podmínky	
princip 3	Firmy by měly uznat právo na sdružování zaměstnanců a právo na kolektivní
princip 4	zamezit jakékoli formě nucené práce,
princip 5	zamezit dětské práci
princip 6	a bránit jakékoli diskriminaci v zaměstnání.
Životní prostředí	
princip 7	Firmy by měly podporovat preventivní přístup k ochraně životního prostředí,
princip 8	účastnit se iniciativ prosazujících zvyšování odpovědnosti vůči životnímu prostředí
princip 9	a podporovat vývoj a šíření ekologicky šetrných technologií.
Protikorupční opatření	
princip 10	Firmy by měly bojovat proti korupci všech forem, včetně úplatkářství a vydírání.

**Zdroj:** NS Global Compact ČR 2015a.

Je nutné poznamenat, že uvedené přístupy se různě překrývají a v čase proměňují. Např. Carroll (1991 cit. v Garriga, Melé 2004; 1999; 2008) svůj model sám neustále přepracovává (v nejaktuálnější verzi např. spojuje etickou a filantropickou dimenzi do jedné); zároveň je u něj patrná podobnost se zmíněným *triple-bottom-line* přístupem. Koncepty jsou si vzájemně blízké, ovšem ne shodné, což může vytvářet značný chaos, jak uvádějí i Garriga a Melé (2004).

### 2.2.2.3 Vymezení společenské odpovědnosti z pohledu firem

Rozrůzněnost a nejasnost konceptů způsobuje z praktického hlediska také problémy s jejich aplikací ve firmách (Kašparová, Kunz 2013). Na druhou stranu ovšem dává velkou volnost různým interpretacím i možnostem praktické realizace. Dochází zde ke sporům, zda má být koncept vymezen určitým fundamentem, který bude všeobecně uznáván (s nebezpečím zjednodušení až na zavádějící úroveň), nebo má být vytvořena více konkrétní definice (která v praxi nebude použitelná vzhledem k charakteru dobrovolné realizace CSR). Samotné chápání společenské odpovědnosti se tedy liší i v praxi, tj. liší se její vnímání mezi zástupci jednotlivých podniků (Kašparová, Kunz 2013; Jenkins 2006). Z výzkumu Kunze a Srpové (2010 cit. v Kašparová, Kunz 2013, s. 15) mezi lídry podniků vyplynulo, že za své nejvýznamnější kroky odpovědnosti považují „**etické a transparentní jednání**, snahu **být dobrým zaměstnavatelem** pečujícím o své zaměstnance, **být dobrým sousedem** (podporujícím rozvoj místní komunity a aktivity), **nabízet kvalitní produkty** a služby, **platit řádně a včas**.“

Se snahou o vytvoření operativní definice přichází také Pokorná (2012 cit. v Kašparová, Kunz 2013, s. 13). Na základě studia odborných publikací definuje CSR jako „vytvoření takové strategie firmy, která úspěšně integruje aktivity spojené s hlavní hospodářskou činností firmy s dalšími dobrovolnými činnostmi nad tento rámec. **V rámci zákonných podmínek zajišťuje trvalý obchodní úspěch**, a tím vytváří komfortní podmínky pro uspokojování potřeb zúčastněných stran. Nad rámec zákonných povinností **reaguje na výzvy společnosti, zapojuje se do veřejného života** a současně i **citlivě reaguje dobrovolnými aktivitami** na problémy místní komunity i celé společnosti“.

Také Kotler a kol. (2010) se snaží dívat na problematiku CSR z pohledu firmy, a to konkrétně skrze sledování marketingových postupů. Jsou přesvědčeni, že poptávka po společensky odpovědných firmách ve společnosti roste do té míry, že změna priorit společnosti a z něj vycházející spotřebitelské chování mění podobu marketingu (Kotler a kol. 2010; také kapitola 2.2). Označuje proto současné období jako marketing<sup>13</sup> 3.0 zaměřený na problémy lidské společnosti (*humankind issues*); ziskovost je zde vyrovnána se společenskou odpovědností.

Toto pojetí marketingu cílí na mysl, srdce a ducha – klíčové je tedy stanovení a respektování určitých hodnot; k tomu by mělo směřovat i budování firemní integrity, identity a image (Kotler a kol. 2010). Firmy se snaží reagovat na „poptávku“ zákazníků po větším zájmu o dění ve světě právě prostřednictvím realizace různých společensky odpovědných aktivit. Začínají si uvědomovat, že jejich obraz u zaměstnanců, spotřebitelů i veřejnosti jako celku není budován jen prostřednictvím stupně kvality výrobků a nabízených služeb, ale také projevenou společenskou odpovědností (Kotler a kol. 2010).

Kotler a kol. (2012) se tedy rovněž snaží o vymezení společenské odpovědnosti firem, a to prostřednictvím rozdělení na základní nástroje spadající pod pojem společenské odpovědnosti firem<sup>14</sup>. Rozmanitá označení aktivit, jimiž podniky deklarují svou společenskou odpovědnost, jsou zde roztříděna do šesti základních iniciativ, které pokrývají většinu dnešních firemních „odpovědných aktivit“ (viz tabulka 2). Ty Kotler a kol. (2012) dále dělí na dvě základní skupiny. První je zajišťována marketingovými prostředky: cause promotion, cause-related marketing, corporate social marketing. K realizaci druhé skupiny aktivit se využívají ostatní firemní prostředky (vztahy s veřejností, rozvoj lidských zdrojů, provozní, nadační aktivity):

---

<sup>13</sup> Za posledních 65 let prošel moderní marketing podle Kotlera a kol. (2010) nejprve verzí marketing 1.0 produktově orientovaný (product-centric), verzí 2.0. spotřebitelsky orientovaný (consumer-centric) až k verzi 3.0 zaměřené na člověka (human-centric).

<sup>14</sup> Tyto pojmy používané především v oblasti marketingu bohužel nemají vždy zažité české ekvivalenty, proto u většiny z nich ponechávám jejich označení v anglickém originálu.

corporate philanthropy, community volunteering a socially responsible business practices. Ty se svou náplní stále částečně překrývají. Každý nástroj má ale svá jasná specifika a podmínky, za kterých je vhodné ho využít. Jednotlivé iniciativy jsou charakterizovány v tabulce 2.

Vzhledem k tomu, že výzkumná část práce se přímo zaměřuje na výzkum ve firmách (viz dále kapitoly 5 a 6), jeví se právě vymezení společenské odpovědnosti firem podle Kotlera a kol. (2012) reflektující přístupy firem jako vhodné. Jeho hlavní výhodou v tomto kontextu je paradoxně jeho širší – zahrnuje i některé aktivity, které ve většině ostatní literatury nenajdeme (viz např. kapitola 2.2.2.2). Přitom však zároveň tyto aktivity jasně třídí a strukturuje. Z hlediska tématu sem lze zařadit celou šíři aktivit. Tradičně jsou tyto aktivity tříděny do tří tematických pilířů, tj. ekonomického, sociálního a environmentálního, případně čtvrtého, kulturního pilíře (viz též koncept udržitelného rozvoje, kapitola 2.2.2.2); mohou sem tak spadat aktivity od řádného placení daní po podporu kulturních spolků.

V samotném výzkumu je pak snaha co nejméně svazovat chápání společenské odpovědnosti firem samotnými firmami a mj. tak pochopit, jak vůbec firmy tyto aktivit vnímají a jak s nimi dále pracují. Navíc je tak reflektován prvek dobrovolnosti, který by měl být implicitní součástí všech definic a vymezení CSR<sup>15</sup> (Kunz 2012 cit. v Kuldová 2012). Vymezení podle Kotlera a kol. (2012) se v tomto světle jeví jako dobrá báze pro výzkum.

**Tabulka 2:** Třídění společensky odpovědných aktivit do iniciativ dle Kotlera a kol. (2010)

iniciativa*	charakteristika	zahrnuté pojmy
<b>cause promotion</b> (kampaň zaměřená na dobročinné cíle)	Firma pomáhá osvětě týkající se určitého (jednotlivého) problému, nabízí možnost zapojení se do jeho řešení; podpora může být finanční i nefinanční; očekává se zvýšení povědomí o problému, podnícení veřejnosti k podpoře aktivity i získání dobrovolníků.	cause marketing cause sponsorship cause advertising co-branding corporate sponsorship
<b>cause-related marketing</b> (marketing zaměřený na dobročinné cíle)	Firma propojuje své finanční či materiální dárcovství s prodejem či jinou spotřebitelskou akcí; specifikum leží v zapojení spotřebitelů do řešení – „čím více utratíte, tím více dáme na dobročinné účely“.	cause marketing co-branding
<b>corporate social marketing</b> (firemní sociální marketing)	Firma se snaží o proměnu životního stylu, postojů, chování (na rozdíl od cause promotion, kdy se cílí na jednotlivý problém); realizuje se samostatně nebo v partnerství s veřejnou či neziskovou organizací.	bývá spíše zařazován jako podмноžina cause marketingu

<sup>15</sup> Dobrovolnost CSR aktivit je ovšem některými autory zpochybňována (viz Hamilton 2011).

<b>firemní filantropie</b> (corporate philanthropy)	Firma se přímo zapojuje do řešení konkrétního problému; poskytuje finance, materiál, služby či další firemní zdroje; nejobvyklejší z firemních společensky odpovědných iniciativ; dlouhodobě realizováno ad hoc, dnes snaha o více strategický přístup se snahou dlouhodoběji cílit na vybrané aktivity s vazbou na firemní cíle.	corporate giving community giving community development community involvement corporate social investing community outreach
<b>firemní dobrovolnictví</b> (community volunteering)	Dárcovství času/práce svých zaměstnanců pro práci v místní organizaci; rozlišuje se jednorázové či pravidelné; realizace na základě výběru firmy či zaměstnance; od zaměstnavatele se očekává poskytnutí dne volna pro výkon dobrovolnictví	community service community development community relations community involvements community outreach community partnership corporate citizenship
<b>Spol. odpovědné aktivity firem</b> (socially responsible business practices)	Jasně nespecifikovaný směr způsobu řízení firmy podporující prostředí a komunitu; výsledná podoba ponechána na vlastním rozhodnutí firmy, nabízí se možnost být dobrovolně monitorován	corporate social responsibility corporate citizenship corporate commitment

**Zdroj:** Kotler a kol. 2010; vlastní úprava.

\* Tučně jsou uvedeny varianty, které jsou v českém prostředí častější (v literatuře i ve firemní praxi).

### 2.2.3 Motivace firem pro společensky odpovědné aktivity

Jak ukázala předchozí kapitola, různé přístupy ke společenské odpovědnosti firem zdůrazňují různé motivace a pohnutky k těmto aktivitám. Následující odstavce se snaží shrnout možné motivace vyplývající z literatury i z provedených studií. V návaznosti na diskuzi o roli jednotlivce a jeho vlivu na rozhodování firmy, ale i na rozvoj regionu je přitom zvláštní pozornost věnována právě osobním motivacím jednotlivců.

V literatuře se uvádí celá řada přínosů, které mohou být pro firmu motivací ke společensky odpovědným aktivitám. Zpravidla je zároveň diskutována otázka pragmatismu či zištnosti v těchto motivacích (viz např. Wolch, Geiger 1985). Jako pragmaticky motivované je označováno **kompensování negativních externalit**; to se týká zejména podniků, jejichž produkce má negativní dopady na okolí, životní prostředí či společnost, a jsou tak do značné míry nuceny k těmto aktivitám (Hemingway, MacLagan 2004). Dále je zmiňován strach z kontroly státu, resp. **snaha vymanit se z tlaků státu**, která se tak stává negativní motivací pro prospěšné aktivity – tj. je výhodnější plnit víc, než je minimum dané zákonem (Davis 1967; Kotler a kol. 2012). Pragmatickou motivací může být **snížení daňové zátěže** pomocí odpočtů za dary (viz např. Glückler, Ries 2011).

Mezi další motivace či důvody pro praktikování CSR, označované jako směřující přímo či nepřímo k prospěchu firmy, patří **tvorba dobré firemní pověsti**, zlepšení image firmy a její

reputace (Kotler a kol. 2012; Boeprasert 2012; Jenkins 2006). Tvorba image je zpravidla důležitější pro firmy, které mají vyšší podíl koncového produktu na prodejkách (Glückler, Ries 2011). Druhým často zmiňovaným důvodem je zvýšení vlastní atraktivity pro potenciální zaměstnance, **udržení si kvalitních zaměstnanců** a jejich motivování (Kotler a kol. 2012; Boeprasert 2012). Kladné hodnoty deklarované firmou napomáhají ztotožnění se zaměstnanců s firmou (Hemingway, MacLagan 2004). Mezi motivace může dále patřit utváření dobrých vztahů s komunitou (Kotler a kol. 2012; Boeprasert 2012), ale také snížení provozních nákladů a podpora vlastních obchodních a marketingových cílů (Kotler a kol. 2012); Glückler a Ries (2011) uvádějí možnost získávání speciálních výhod výměnou za prospěšné aktivity (např. pro zaměstnance).

Určitou negativní, ale zjevně silnou motivací je rostoucí **vnější tlak** na zapojení firmy CSR aktivit (Jenkins 2006). Očekává se, že firmy půjdou za hranice toho, co vyžaduje legislativa (Jenkins 2006). CSR aktivity jsou v této souvislosti nahlíženy jako do určité míry nedobrovolné (viz poznámka č. X), a to pod tlakem nejen trhu (výsledkem takového tlaku může být zmíněná tvorba image), ale i veřejné a občanské sféry (Hamilton 2011). To má ovšem nežádoucí důsledky (viz blíže kapitola 2.2.2.4)

Nad mnohými z uvedených motivací či důvodů se rozvíjí diskuze, zda lze v tomto případě ještě mluvit o firemní společenské odpovědnosti – zda by tímto pojmem nebylo být označováno v zásadě nezištné jednání (např. Spilková 2012). Je ovšem velmi obtížné oddělit různé motivace a faktory, které se zde uplatňují. Boulding (1962) se dokonce ptá, zda vůbec existuje skutečně filantropická (nezištná) motivace. Jak bylo již nastíněno (viz kapitola 2.2.1), nelze zavrhnout roli vlastního (egoistického) zájmu v obecně prospěšných aktivitách; i snaha o vlastní prospěch může mít pozitivní dopad.

Celkově se ovšem jedná spíše o přínosy pro firmu. Ve výčtech možných důvodů pro podporu CSR ze strany firem zpravidla nenajdeme etické či morální důvody – ty jsou většinou spojovány s jednotlivými osobnostmi či skupinami osob. Jak bylo diskutováno už v kapitole 2.1.1, firma je tvořena jednotlivými lidmi a jejich vzájemnými interakcemi (viz např. Schoenberger 1994; Hemingway, MacLagan 2004) a právě jednotlivé osobnosti jsou klíčové také pro realizaci CSR (Davis 1967). Záleží přitom opět také na funkci, kterou ve firmě zastávají (viz rozdíl mezi manažerem-vlastníkem a manažerem-zaměstnancem v kapitole 2.1.2). V každém případě je jednání lidí vždy účelové a také v případě rozkrývání přístupu k CSR aktivitám by se měl tento účel osvětlit. Významná je též role osobního založení a přesvědčení (Hamilton 2011).

Motivace lze dělit na primárně ekonomické a neekonomické, nebo lépe ziskové a neziskové (Hemingway, MacLagan 2004). Také u jedinců je ovšem velmi obtížné odlišit jednotlivé motivace, tj. odlišit, co dělají pro vlastní profit a co pro jiné cíle (Carroll 2008; také Hemingway, MacLagan 2004). Lze pouze vymezit určité „ideální“ typy motivací, které jsou však v praxi velmi těžko identifikovatelné (Hemingway, MacLagan 2004).

Navíc je třeba rozlišovat vlastní etické přesvědčení a sociální kontrolu, tj. tlak daný očekáváním společnosti (viz Garriga, Melé 2004). Podobně je třeba brát v úvahu i možnost nezáměrného jednání, tj. že jednání může mít i nezamýšlený důsledek (Blažek, Uhlíř 2011; Klusoň 2004).

Jako důležitou motivaci jednotlivců v podpoře CSR aktivit je třeba zmínit **pocit sounáležitosti** s obdarovaným, případně se společenstvím a snad také s místem. Podle Bouldinga (1962, s. 61) je to právě „pocit společenství, který je esencí toho, co [nazývá] skutečnou filantropií“. Čím víc se jedinec identifikuje s komunitou, tím spíše je ochoten ji podporovat a obdarovat. Soucítění s ostatními je zároveň součástí utváření vlastní identity (Boulding 1962), záleží ovšem také na blízkosti – čím větší je komunita, tím složitější je identifikace s ní (viz také Klusoň 2004). Toto lze přenést také na územní komunitu, případně na území jako takové.

Motivace ovšem nevysvětlují vše. Konkrétní motivy je nutné doplnit pohledem na obecnou situaci a především na prostředí, protože „jednání nelze [...] vysvětlit bez poukazu na [...] sociální prostředí, na společenské instituce a způsob jejich fungování“ (Popper 1994 cit. v Klusoň 2004, s. 81). Také v případě odpovědnosti je třeba motivace jednotlivce vždy posuzovat v širším rámci, kterým je společenské klima, historický kontext i osobní historie jednotlivce (Hemingway, MacLagan 2004; Yeung 2005, s. 309).

Problematické je, že motivace jsou zpravidla sledovány jako vytržené z kontextu, pouze na jednotlivci či skupinách jednotlivců bez uvážení širšího kontextu (Yeung 2005), protože je velmi obtížné zahrnout všechny faktory a vlivy mimo jednotlivce, které ovšem mohou ovlivnit jeho rozhodování. Problém se tak stává do značné míry problémem metodologickým (viz dále také kapitolu 4.3.4).



## 2.2.4 Problémy konceptu společenské odpovědnosti firem

První část této podkapitoly pojednává o kritice a odkazuje spíše na koncepty, druhá část věnující se problémům odkazuje v zásadě na praxi CSR. Obě tyto kategorie se však často překrývají a splývají, proto jsou zde propojené.

Myšlenka společenské odpovědnosti měla a má samozřejmě i své odpůrce. Již v období přelomu 19. a 20. století nebylo téma vnímáno jednoznačně (viz Carroll 2008). Na **kritiku** tohoto období navazuje – zejména Friedmann (1970 cit. v Boeprasert 2012; viz také Carroll 1999; Garriga, Melé 2004), který tvrdí, že jedinou odpovědností firmy by měla být tvorba zisku, resp. odpovědnost za výnos pro akcionáře. Společensky odpovědné aktivity jsou podle něj věci státu, případně jednotlivců jako soukromých osob; angažovanost firem v této oblasti je však škodlivá pro firmu samotnou i pro svobodnou společnost (Friedman 1962 cit. v Davis 1967). Aktivity firem mimo jejich hlavní činnost jsou pravicovými myšlenkovými směry vnímány jako přítěž, která z dlouhodobého hlediska brání firmám v rozvoji jejich činnosti a vede k jejich proměně v jakési víceúčelové organizace řešící problémy svého okolí (Klusoň 2004).

Poněkud paradoxně vyznívá v podobném smyslu také levicově laděná kritika konceptu společenské odpovědnosti. Např. podle Diepola (1972 cit. v Klusoň 2004) by firmy neměly dělat rozhodnutí se sociálním dopadem; tato oblast by měla zůstat doménou státu, zatímco firmy by se měly držet své produkční funkce (Klusoň 2004). Kořeny jsou ale odlišné – jako hlavní problém je totiž vnímáno nebezpečí dalšího nárůstu moci firem touto cestou. Koncept CSR je zde také často kritizován jako pouhá „zástěrka“, která má skrýt skutečné negativní sociální dopady podniků a podnikání (Castree a kol. 2013).

Neupřímnost a tedy nedůvěryhodnost společensky odpovědných aktivit firem je také jejich největší **problém** z praktického hlediska. Častými pojmy, které se v této souvislosti vyskytují, jsou *window-dressing*, tedy pouhé „nazdobení výlohy“ aniž by se ovšem změnilo to podstatné uvnitř fungování firmy, a *greenwashing*, „přebarvení na zeleno“, který má podobný význam, ale vztahuje se speciálně k environmentálně zaměřeným aktivitám (např. Castree a kol. 2013). Jde tedy v obou případech o označení tzv. symbolických aktivit (viz kapitola 2.2.1, symbolický altruismus); ty mohou nabírat různé formy. Může jít o pouhou reklamní kampaň bez skutečného obsahu (Hamilton 2011), nebo např. přizpůsobování si norem a standardů či jejich nadhodnocování při prezentaci veřejnosti (Hamilton 2011). Ke snižování důvěryhodnosti přispívá i předcházející špatná pověst firmy, která její současné aktivity činí nedůvěryhodnými

nebo angažovanost firem výhradně v oblastech, ve kterých samy svou činností způsobují problémy (Kotler a kol. 2010).

Toto jednání může mít různé důvody, mj. také vnější tlaky, které vlastně firmy k této činnosti nutí (viz kapitola 2.2.4). Podle Hamilton (2011) tyto tlaky celkově deformují oblast CSR, společensky odpovědné aktivity se tak dokonce mohou stát pouhým „folklorem“, tedy činností, která se očekává, ale není skutečně integrovaná do fungování firmy.

Přístup k CSR se obvykle projevuje v krizi či pod ekonomickým nebo politickým tlakem. Szlávík a Csáfor (2012) tak označují ekonomickou krizi jako „prubířský kámen“, který ukáže, zda firmy přistupují k CSR jen jako k módní záležitosti, nebo je skutečně jednou z priorit firmy a zůstává jí i v době ekonomického propadu. V podobném smyslu fungují také politické tlaky, resp. konflikty mezi CSR a deklarovanými hodnotami firmy a politicko-ekonomickými zájmy – ukáže se, jaké jsou priority firmy (např. podpora lidských práv nebo obchod s totalitním státem) (Hemingway, MacLagan 2004; viz také Kotler a kol. 2010).

Další problémy mohou být spojené s neefektivitou činností v rámci CSR. Většinou jde o nepochopení skutečných potřeb společnosti či potřeb v oblasti životního prostředí (Hamilton 2011). Další autoři zmiňují jako problém také nedostatek transparentnosti a měřitelnosti v celém procesu (Kotler a kol. 2010).

Zvláštní kritika se týká také nebezpečí koncentrace moci prostřednictvím CSR aktivit (viz také výše). Nadace a grantové instituce, případně firmy samy mohou budovat (či posilovat) své mocenské postavení skrze účelové rozdělování finančních prostředků (Boulding 1962).

## 2.2.5 Společenská odpovědnost velkých a malých firem

Poslední podkapitola k tématu společenské odpovědnosti firem se týká rozdílů v jejím pojetí a praktikování mezi firmami různých velikostí. Navazuje přitom na kapitolu 2.1.2.

Většina studií týkajících se CSR se omezuje pouze na velké firmy či přímo na nadnárodní úroveň (Boeprasert 2012; Wolch, Geiger 1985). Problematika společenské odpovědnosti u malých firem je naopak poměrně zanedbávaná, což pramení mj. z představy, že koncept společenské odpovědnosti firem vyvinutý v kontextu velkých korporací lze jednoduše jen „zmenšit“, tedy přenést na nižší měřítkovou úroveň a aplikovat na střední a malé firmy (Jenkins 2006; Vo 2011; Polášek 2010). Ukazuje se však, že rozdíly v povaze velkých a malých firem (viz kapitola 2.1.1.1) brání aplikaci konceptu CSR bez přizpůsobení specifikům malých a

středních podniků (Vo 2011; Jenkins 2006). Dalším důvodem pro věnování větší pozornosti malým a středním firmám je jejich rostoucí ekonomický význam (kapitola 2.1.1.1)

Teprve v posledních letech se objevují studie specificky zaměřené na společensky odpovědné aktivity malých a středních firem (Vo 2011).

Ve vztahu k CSR jsou důležitá některá specifika **velkých firem**. S rostoucí velikostí firmy se komplikuje otázka odpovědnosti (Klusoň 2004). Jedním z důvodů je prakticky chybějící institucionální podmínky pro skládání odpovědnosti na nadnárodní úrovni; pravidla tržní soutěže se hlídají jen v jednotlivých státech, za jejími hranicemi končí (Klusoň 2004). U velkých společností zároveň klesá možnost osobní odpovědnosti jedince. S rostoucím počtem jednotlivců z principu klesá a rozplývá se odpovědnost za celek (Klusoň 2004; Crainer 2000), navíc je u větších celků vyšší pravděpodobnost, že se odpovědný jedinec může chovat nezodpovědně (Klusoň 2004). S tím souvisí tlak na postupnou formalizaci postupů, mj. v oblasti společenské odpovědnosti (Hurd a kol. 1998).

Z hlediska motivací se u velkých firem nejčastěji objevuje formování vlastní image a dále snaha o získávání kvalifikované a motivované pracovní síly (viz např. Kotler a kol. 2012).

Podle provedených studií, zejména ve Velké Británii (Jenkins 2006) a v Irsku (Sweeney 2007 cit. v Vo 2011), ale i v Česku (Polášek 2010) se liší už samotné chápání společenské odpovědnosti mezi velkými a **malými firmami**. Samotné používání pojmu CSR je mezi představiteli menších firem méně rozšířené (Vo 2011), někteří dokonce pojem odmítají jako svého druhu vymezení se vůči velkým firmám – korporacím (Jenkins 2006). Obecně používají častěji neformální označení pro své aktivity (např. zodpovědné jednání, odpovědný způsob podnikání apod., viz Jenkins 2006; Vo 2011). Zahrnují sem širokou paletu aktivit od prostého uvědomování si dopadů činnosti firmy na své okolí po aktivní snahu o pozitivní účinky na veškeré dotčené skupiny lidí i na životní prostředí (Jenkins 2006).

S chápáním pojmu CSR souvisejí také zásadní rozdíly v praktikování společensky odpovědných aktivit. U menších podniků je velmi omezené zavádění **strategií pro společenskou odpovědnost** stejně jako vedení výkazů, hodnocení či vydávání **zpráv o společensky odpovědných aktivitách** (Jenkins 2006; Polášek 2010). Zatímco velké firmy využívají formalizované postupy při plánování společensky odpovědných aktivit i jejich hodnocení (Polášek 2010; viz také BLF 2015; BPS 2015; Benda 2011), malé firmy se častěji rozhodují impulzivně a reagují přímo na aktuální výzvy (Jenkins 2006). Z organizačního

hlediska většinou chybí specializovaný pracovník (či pracoviště) zaměřené na CSR. Většinou je zvolen jeden pracovník z vedení, který se stará o řešení těchto otázek.

Nevýhodu představují omezené zdroje menších firem ve srovnání s velkými podniky (Polášek 2010). Podle Vo (2011) mají ovšem malé firmy zase blíž k místní komunitě a mají užší vztahy s územím. Dokážou tak lépe vnímat pozitivní i negativní dopady své činnosti na region, v němž působí, a sdílet je s místní komunitou – což je podle ní předpokladem pro cílenější uplatňování společensky odpovědných aktivit (viz také Polášek 2010; Kašparová, Kunz 2013).

Celkově se tedy podle dosavadních výzkumů v přístupu ke společenské odpovědnosti odrážejí hlavní rozdíly mezi malými a velkými firmami (viz kapitola 2.1.1.1) – menší firmy mají omezené možnosti a méně formalizované a ustálené postupy, ale zato jsou často blíž komunitě a dokáží být vnímavější k jejím potřebám. To se odráží také v motivacích. Image není pro malé a střední podniky tolik aktuální, mají větší zájem o "bližší" témata, kterými jsou zejména motivace zaměstnanců a zapojení se či zakořenění v místní komunitě (Jenkins 2006; Polášek 2010).

Podle Jenkins (2006) dochází také k určitému zpoždění v přebírání konceptů a termínů u malých firem. Pojem CSR se v prostředí Velké Británie rozšířil mezi malými firmami výrazně později, než u velkých firem. Zároveň se však firmy učí i prostřednictvím sítí od sobě podobných podniků (Jenkins 2006; viz také kapitola 2.1.2).

## **2.3 Firma, společenská odpovědnost a region**

Poslední ze tří podkapitol představujících obecný rámec práce se snaží propojit obě předchozí části, zejména prostřednictvím představení geografického pohledu na problematiku společenské odpovědnosti firem, a shrnout „styčné body“ mezi nimi. Podkapitola byla z tohoto důvodu vyčleněna jako samostatná, ačkoli svým rozsahem se nemůže rovnat oběma předchozím podkapitolám.

V rámci geografických prací jsou sledovány zejména rozdíly mezi společensky odpovědnými praktikami firem v různých státech (např. Yeung 2005; Hamilton 2011; Spilková 2012), ale také mezi regiony (např. Szilávik, Csáfor 2012; Glückner, Ries 2011), resp. územími obecně. Většina studií upozorňuje na to, že rozdíly nejsou ovlivňovány pouze rozdílnými ekonomickými podmínkami, ale velmi silně také sociálním a kulturním kontextem daného

regionu (např. Szilávik, Csáfor); podstatné je institucionální prostřední regionu. Odlišné podmínky mají vliv na chování firem, ale také na dopad, resp. efektivitu dopadu jejich aktivit na území (Hamilton 2011; Spilková 2012). Podle Hamilton (2011) jsou území různě nastavená a tedy také různě vnímavá k činnosti firem. Významnou roli tedy hrají tzv. **měkké faktory**. A to jak na úrovni celkového nastavení institucionálního prostředí, vztahů v rámci regionu a způsobu zapojení firem do těchto vztahů a sítí, tak na úrovni hodnot, postojů a motivací, ale i kontaktů konkrétních osob, které stojí ve vedení firem a provádějí klíčová rozhodnutí. Možné dopady a případné přínosy pro rozvoj regionu, v němž firmy realizují své CSR aktivity, tedy závisí na konkrétních podmínkách a kontextu regionu, ale i na rozhodovacích procesech uvnitř firem a na motivacích jednotlivců.

Autoři, kteří se zabývají prostorovými aspekty firemního dárcovství a filantropie, se v zásadě shodují na tom, že **prostor hraje podstatnou roli v rozhodování firem** o cílech jejich podpory. Muller a Whiteman (2009) na příkladu významných humanitárních katastrof ukazují, že rozhodnutí firem poskytnout pomoc postiženým oblastem je ovlivněno jejich vlastním působištěm – tedy prostorovou blízkostí k dějišti sledované události. Podobně Glückner a Ries (2011) dokládají na příkladu městské lokality Heidelbergu tendenci firem poskytovat podporu organizacím ve svém nejbližším okolí. Důvody přitom vidí především ve vztahu firem, resp. jejich představitelů k danému místu a dále v transparentnosti a zároveň snazším navázání kontaktu mezi dárcem a příjemcem, které prostorová blízkost poskytuje. Vzájemnou blízkost vidí jako „zprostředkovatele“ mezi oběma stranami (Glückner, Ries 2011). Prostor se tedy jeví jako významný faktor v rozhodování firem.

Firmy ovšem mají různé strategie v oblasti společenské odpovědnosti. Kromě místního/regionálního kontextu lze nalézt některé faktory, které ovlivňují „prostorové strategie CSR“. Podle Hurda a kol. (1998) je důležitý celkový **prostorový vzorec činností firmy**, který často souvisí se **zaměřením firmy**. Aktivity firem, které působí rovnoměrně na území celého státu, většinou velkých poskytovatelů služeb, jsou zpravidla rozptýlené, bez větší koncentrace. Naopak firmy, jejichž aktivity jsou soustředěné do jednoho či několika málo míst, zpravidla průmyslové podniky, zaměřují i své CSR aktivity na okolí těchto míst. Jakýsi mezistupeň tvoří firmy s více pobočkami, jejichž CSR aktivity se většinou shlukují okolo těchto poboček (Hurd a kol. 1998).

Druhým často uváděným faktorem je velikost firmy, tedy **rozdíl mezi malými a velkými firmami** (viz např. Hemingway, MacLagan 2004). Zpravidla se uvádí, že CSR aktivity velkých firem jsou více cílené, s formalizovanými postupy, častěji ovlivněné pragmatickými motivacemi a s větším prostorovým záběrem, který odpovídá šíři jejich pole působnosti. Malé

firmy jsou pak spojovány se spíše intuitivním přístupem k CSR aktivitám, málo formalizovanými postupy a se zaměřením na místní území a komunitu, s níž jsou spjaté, a ovlivněné etickými či morálními motivacemi (Kašparová, Kunz 2013). Wolch a Geiger (1985) uvádějí jako podstatný faktor **vztah firmy, resp. vedení firmy k místu i k vlastním zaměstnancům** a postavení firmy v rámci komunity a v síti ostatních firem dalších subjektů.

Většina autorů ovšem vyzývá k dalšímu zkoumání aktivit firem v oblasti CSR, filantropie či dárcovství a jejich prostorových projevů a dopadů, a to zejména na regionální a lokální úrovni.

### 3 CÍLE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY A PŘEDPOKLADY

Následující podkapitoly stručně představí cíle práce, výzkumné otázky a odpovídající předpoklady. Vycházejí přitom z podrobného rozboru literatury a existujících studií a poskytují zároveň bázi pro samostatný výzkum.

#### 3.1 Cíle práce

Pro účely řešení této práce byl stanoven hlavní cíl a následně čtyři dílčí cíle, které jej rozvíjejí.

Z dosavadních studií vyplývá, že geografická hlediska jsou podstatná při rozhodování firem o obecně prospěšných aktivitách a s nimi související alokaci prostředků. Zároveň řada autorů vyzývá k podrobnějšímu zkoumání geografických souvislostí tohoto jevu (viz kapitola 2.3).

*Hlavním cílem práce je tedy pochopit prostorový vzorec společensky odpovědných aktivit firem v Česku, objasnit motivace firem pro volbu dané měřítkové úrovně, případně konkrétních míst či regionů, do nichž směřují svou podporu, a zároveň zhodnotit význam těchto aktivit pro rozvoj daných regionů.*

Z rešerše literatury vyplývá, že v odborné literatuře bylo zatím prostorovým aspektům CSR věnováno poměrně málo pozornosti, ačkoli ostatní oblasti související s činností firem, včetně některých jevů blízkých CSR jsou v literatuře rozvinuté (viz kapitola 2.3).

*(1) Jedním z dílčích cílů práce je tedy poskytnout náhled do problematiky společenské odpovědnosti firem včetně geografického pohledu na toto téma.* To následně umožní zasadit vlastní výzkum do širšího kontextu literatury a již provedených studií.

V Česku najdeme řadu publikací věnujících se problematice společenské odpovědnosti firem, v rámci české geografie se ovšem zatím jedná o nové téma.

*(2) Proto je dalším cílem práce zmapovat situaci v oblasti společenské odpovědnosti firem v Česku včetně jejího institucionálního rámce.* To poskytne nezbytný kontext pro hodnocení prostorových aspektů a vlivu tohoto jevu na rozvoj regionů.

Jednou z klíčových otázek pro geografii v oblasti CSR je prostorové rozložení těchto aktivit a zároveň motivace a důvody pro podporu na dané měřítkové úrovni a v daných místech či regionech.

*(3) Dalším z cílů práce je tedy poznat prostorové strategie firem v oblasti společenské odpovědnosti a zároveň odhalit důvody a motivace, které stojí za těmito aktivitami, resp. jejich prostorovým rozložením.*

Konečně, jedním ze stěžejních témat pro geografii, mj. pro její aplikační rovinu, je problematika rozvoje regionů a zejména hledání faktorů úspěšného rozvoje.

*(4) Posledním z dílčích cílů práce je tedy zhodnotit význam, případně možný přínos společensky odpovědných aktivit firem pro konkrétní regiony a jejich rozvoj.*

### **3.2 Výzkumné otázky a předpoklady**

Na uvedené cíle navazují výzkumné otázky, které představují vodítko pro vlastní výzkum. Pro každou ze čtyř otázek byl, především na základě prostudovaných zdrojů, stanoven odpovídající předpoklad.

**(A)** Jak je problematika CSR reflektována v Česku ze strany firem, státní správy a neziskového sektoru; jaké jsou podmínky pro CSR aktivity firem v Česku?

→ Vzhledem k poměrně krátce trvajícím podmínkám volného trhu v Česku lze předpokládat, že aktivity a institucionální podmínky (legislativa, podpůrné organizace apod.) spojené s CSR budou zpožděné ve srovnání s vývojem na Západě, kde jde o rozvinutou oblast (viz např. Polášek 2010; dále kapitola 2.2.2).

**(B)** Rozhodují se firmy v oblasti CSR podle prostorových hledisek a jak se to projevuje?

→ V souladu s dosavadními studiemi lze očekávat, že prostorová hlediska hrají roli při rozhodování firem o aktivitách v oblasti CSR, což se bude projevovat především v prostorové koncentraci, resp. disperzi aktivit.

**(C)** Jaké jsou důvody a motivace firem, resp. jejich představitelů pro sledování dané prostorové strategie CSR a pro realizaci aktivit CSR na dané měřítkové úrovni, případně v daném místě či regionu?

→ Lze předpokládat, že budou existovat rozdíly mezi prostorovými strategiemi malých a velkých firem (v míře formalizace CSR a vztahu k místu), případně mezi chováním firem různého zaměření (v koncentraci aktivit) (viz kapitoly 2.2.5; 2.3). Z hlediska motivací firem



pro podporu CSR obecně je nejčastěji uváděna snaha o vytvoření dobré image a získávání či motivování kvalitní pracovní síly. Podpora daného místa či regionu je vysvětlována spíše zakořeněností, tradicí firmy a vztahy v rámci území a osobními vazbami a identitou rozhodujících jednotlivců ve firmě (viz kapitoly 2.1.2; 2.2.2; 2.3).

**(D)** Jaký je význam, případně přínos společenské odpovědnosti firem pro region a jeho rozvoj?

→ S ohledem na provedené studie lze předpokládat, že převažujícími přínosy pro region budou finanční přínosy (v podobě darů), ačkoli hodnocení významu výše těchto prostředků pro region se značně liší dle měřítkové úrovně a místa/regionu (např. Hurd a kol. 1998; Glückner, Ries 2011), a dále posilování sítě kontaktů.

## 4 METODIKA

Tato kapitola představuje zvolenou metodiku a postup při vlastním výzkumu. Nejprve jsou uvedeny obecné poznámky k metodice, podkapitoly pak se zaměřují podrobněji na jednotlivé fáze výzkumu.

Zvolené metody lze rozdělit do čtyř okruhů – rešerše literatury, rešerše webových stránek a elektronických i tištěných mediálních článků, dotazníkové šetření mezi zástupci významných firem v Česku a řízené rozhovory s představiteli vybraných firem v modelových územích.

V rámci **rešerše literatury** byly zpracovány převážně články v odborných periodikách a monografické publikace, a to v rámci dvou tematických okruhů, kterými jsou: koncepty regionálního rozvoje s důrazem na institucionální přístupy a problematika společenské odpovědnosti firem. Nejedná se tedy pouze o geografické práce, ale ve velké míře také o práce vycházející především z ekonomie, managementu a marketingu. Pro vyhledávání byly využity zejména databáze elektronických zdrojů (např. Scopus, Web of Science aj.) a dále vyhledávání pomocí bibliografie v relevantních publikacích. V oblasti CSR byly v tomto směru klíčové přehledové články (např. Carroll 1999; Garriga, Melé 2004).

**Rešerše webových stránek a souvisejících zdrojů** byla využita v obou fázích vlastního výzkumu. V první fázi (podrobněji viz následující kapitola 4.1) se týkala především webových prezentací a zveřejňovaných elektronických materiálů státních institucí, neziskových společností a významných firem. Ve druhé fázi (viz kapitola 4.2) šlo zejména o rešerši webových stránek vybraných firem. V této fázi byla využita také **rešerše elektronických i tištěných článků** z regionálních i národních deníků (např. Ekonom, Hospodářské noviny, Lidové noviny, Náchodský deník, Náchodský Swing a další).

**Dotazníkové šetření** bylo součástí první fáze výzkumu a zaměřovalo se na téměř padesát vybraných nejvýznamnějších firem působících v Česku. Firmy, resp. jejich zástupci byli osloveni prostřednictvím e-mailu (viz kapitola 4.1).

**Řízené hloubkové rozhovory** tvořily stěžejní část druhé fáze výzkumu. Byly provedeny s představiteli deseti firem působících ve zvolených modelových územích (viz kapitola 4.2).

V oblasti metodiky se práce inspiroje několika studiemi zaměřenými na podobná témata. Jde především o práci Glücknera a Ries (2011), kteří zkoumali filantropické aktivity firem v Heidelbergu prostřednictvím analýzy článků a tiskových zpráv a 9 rozhovorů s klíčovými

aktéry, a dále o studii Jenkins (2006), která sledovala společensky odpovědné aktivity malých a středních podniků ve Velké Británii pomocí 24 hloubkových rozhovorů s představiteli vybraných firem. Dotazníkové šetření bylo inspirováno zejména výzkumem Hurda a kol. (1998), kteří studovali firemní filantropii ve Velké Británii mj. skrze dotazníkové šetření mezi firemními nadacemi. Metodickou oporu v oblasti rozhovorů poskytla také kapitola zaměřená na využití rozhovorů v geografii z publikace Phillipse a Johns (2013).

## **4.1 Mapování společenské odpovědnosti firem v Česku**

První, extenzivně pojatá fáze vlastního výzkumu zahrnuje rešerši internetových zdrojů a webových prezentací různých organizací a dále dotazníkové šetření mezi vybranými významnými firmami v Česku.

### **4.1.1 Mapování institucionálního kontextu**

Přehled situace v oblasti společenské odpovědnosti firem v Česku byl sestaven především na základě rešerše webových prezentací, zveřejňovaných dokumentů a dalších elektronických zdrojů. Rešerše se přitom zaměřila na dva typy aktivit – aktivity státu, tedy legislativní rámec a formy podpory v oblasti CSR, a aktivity neziskových organizací související s CSR. Sledováno bylo zejména zaměření (cíle) a způsob fungování těchto institucí. Zvláštní pozornost byla věnována soutěžím a oceněním udělovaným firmám za společensky prospěšné aktivity, které poskytují dobrý přehled o stavu CSR v Česku. V rámci těchto událostí se často setkávají aktivity státu s aktivitami neziskového sektoru. Pro úplnost byly zjištěny také základní informace o institucionálních podmínkách CSR na nadnárodní úrovni – jak z hlediska legislativy (ze strany Evropské unie), tak z hlediska neziskových organizací. Rámec nastavený na nadnárodní úrovni se totiž odráží v aktivitách probíhajících na národní úrovni.

Zmíněné soutěže společenské odpovědnosti, zejména soutěž „TOP odpovědná firma“ (dříve „TOP filantrop“), poskytly základní informace o angažovanosti firem v oblasti CSR v Česku. Z poradníků sestavených v rámci těchto soutěží vycházejí přehledy o výši prostředků věnovaných nejvýznamnějšími firemními dárci působícími v Česku na společensky prospěšné aktivity.

#### 4.1.2 Výběr nejvýznamnějších firem v Česku a dotazníkové šetření

S cílem osvětlit prostorové rozložení CSR aktivit firem působících v Česku byly vybrány pro další výzkum firmy, které jsou nejvýznamnějšími aktéry v této oblasti – z hlediska jejich finanční síly a/nebo angažovanosti v oblasti CSR.

K výběru byly využity dva typy žebříčků firem. Prvním typem bylo **hodnocení výkonnosti firem**. Prostřednictvím kombinace žebříčku TOP 100 firem za roky 2010–2013, který provozuje Sdružení Czech TOP 100, a žebříčku TOP 500 firem ve Střední a východní Evropě (TOP 500 firem CEE) za rok 2013, vydávaného společností Deloitte, byl sestaven seznam nejvýznamnějších firem v Česku<sup>16</sup>. Druhým typem bylo **hodnocení firem v oblasti CSR**. Byly srovnány výsledky čtyř soutěží, resp. soutěžních kategorií za všechny dostupné ročníky, a to soutěží „Národní cena za společenskou odpovědnost organizací“ (za roky 2009–2014), soutěže Nadace Via „Cena Via Bona za individuální a firemní dárcovství“ (2006–2014) a soutěže „TOP odpovědná firma“ v kategoriích „Velké firmy“ a „Největší dárci“ (2009–2014).

Výsledný seznam zahrnoval 47 firem, které se alespoň ve třech z celkem pěti žebříčků výkonnosti umístily do 30. místa a/nebo se z hlediska hodnocení CSR umístily za sledované roky alespoň v jedné soutěži na 1. místě nebo alespoň ve dvou soutěžích do 10. místa.

Vybrané firmy byly následně, v červnu 2015, kontaktovány e-mailem. V ideálním případě bylo osloveno oddělení zodpovědné za CSR (v některých případech šlo o firemní nadaci, která je spjatá s firmou, ačkoli není její přímou organizační složkou). Pokud firma nemá oddělení CSR nebo nejsou k dispozici příslušné kontakty, bylo kontaktováno buď vedení firmy nebo oddělení pro marketing, komunikaci či vnější vztahy. V případech, kde nejsou k dispozici konkrétní e-mailové adresy, byla firma kontaktována přes informační e-mail či formulář. Snahou bylo oslovovat, pokud možno, jmenovitě konkrétní pracovníky.

E-mailová zpráva byla opatřena vždy stručným osobním představením a popisem výzkumu a jeho účelu. Samotná výzva k zodpovězení otázek byla vedena v neformálním stylu s cílem nabudit dojem jednoduchosti očekávané odpovědi. Snahou bylo nezatěžovat oslovené zástupce firem dotazy, které je možné zodpovědět prohlédnutím jejich webových prezentací a zveřejněných výročních a CSR zpráv. Dotazník byl zahrnutý v textu zprávy, zároveň však měli respondenti k dispozici odkaz na on-line verzi dotazníku umožňující anonymní vyplnění.

---

<sup>16</sup> V obou případech je doplňujícím kritériem pro hodnocení také společenská odpovědnost, viz Kunz 2012; Deloitte 2014.

Dotazník obsahoval kromě identifikace firmy a pracovní pozice vyplňujícího<sup>17</sup> tři polootevřené či otevřené otázky zaměřené na (1) zohledňování faktoru polohy při výběru podporovaných CSR aktivit, (2) preferovanou měřítkovou úroveň, na níž se podpora zaměřuje a (3) identifikaci impulsu pro zavedení CSR aktivit. Následovala čtvrtá doplňující otázka na libovolné další podrobnosti týkající se CSR dané firmy (přesné znění otázek viz ukázka e-mailové zprávy s dotazníkem v příloze 1).

Podíl vyplněných dotazníků přesáhl 1/3, z celkem 47 rozeslaných dotazníků se vrátilo 16 odpovědí, což lze s ohledem na problematičnost oslovování firem označit jako úspěch. Přitom využilo on-line formulář 5 respondentů, z toho 2 zároveň odpověděli také na prostřednictvím e-mailu. Seznam oslovených firem s podrobnostmi o kritériích jejich výběru, kontaktovaném oddělení, resp. osobě a formě odpovědi je uveden v příloze 2; tabulka obsahuje rovněž informaci o prezentaci CSR aktivit na webu firmy.

Pro firmy, které se zapojily do šetření, byly následně pomocí zveřejňovaných výročních zpráv a informací dostupných na webových stránkách doplněny informace o velikosti (počet zaměstnanců, tržby, výsledek hospodaření), o oblasti podnikání a o prostorovém vzorci činnosti firmy. Získané údaje byly pak uspořádány podle tří tematických okruhů, kterými je postoj ke konceptu společenské odpovědnosti firem, tematické zaměření společensky odpovědných aktivit a prosotorvý vzorec těchto aktivit. Pro ilustraci byly využity přímé citace z dotazníků.

Problémy zvoleného postupu spočívají zejména ve volbě kritérií pro výběr firem. Žebříčky a soutěže firem jsou ovlivněny kritérii stanovenými jejich provozovateli a v případě soutěží také vlastní aktivitou firem, tj. jejich vůlí účastnit se. Problémem jsou také změny definic kategorií, které snižují meziroční srovnatelnost soutěží. Výběr vzorku firem a osob může pochopitelně ovlivňovat výsledek studie (viz např. Markusen 1999). Proto bylo snahou propojit více kritérií. Stále však reprezentativnost omezuje řada faktorů; pomineme-li výběr firem, pak je to zejména míra návratnosti dotazníků.

## **4.2 Výzkum společenské odpovědnosti firem na mikroregionální úrovni**

Druhá fáze výzkumu má intenzivní charakter. Zahrnuje zjišťování údajů pro charakterizaci vybraných modelových území a dále rešerši databází ekonomických subjektů a webových

---

<sup>17</sup> Tyto údaje byly podstatné pro on-line verzi dotazníku.

prezentací firem, důkladnou rešerši elektronických i tištěných zpráv a článků týkajících se společensky odpovědných aktivit firem v modelových územích a řízené rozhovory s představiteli vybraných firem.

#### 4.2.1 Výběr modelových regionů

Z publikovaných geografických studií na řešené téma vyplývá (např. Glückner, Ries 2011), že klíčovým územím pro zkoumání společensky odpovědných aktivit jsou malé územní celky odpovídající jednomu městu či soudržnému mikroregionu. Volba malé oblasti zajišťuje srovnatelnost podmínek pro studované firmy a zároveň umožňuje podívat se na problematiku zblízka a „více do hloubky“.

Pro druhou fázi výzkumu byly proto zvoleny jako případové studie dva vzájemně blízké mikroregiony, ležící v severovýchodních Čechách, **Broumovsko** a **Červenokostecko**, v rámci nichž byly zkoumány konkrétní firmy a jejich aktivity. Oba regiony jsou pro potřeby práce vymezeny správním územím obce s pověřeným obecním úřadem (POÚ), výzkum se ovšem zaměřuje především na centra obou regionů, tedy Broumov a Červený Kostelec, v nichž sídlí naprostá většina firem. Některé uváděné charakteristiky území se naopak týkají širší oblasti (viz kapitola 6.1).

Mezi faktory pro volbu obou mikroregionů patří průmyslová tradice regionu a živé podnikatelské prostředí a zastoupení podniků působících na různých měřítkových úrovních. Přes řadu společných znaků (také např. srovnatelný počet obyvatel, srovnatelný počet ekonomických subjektů) se oba regiony z geografického hlediska v několika směrech zásadně liší, což poskytuje možnost srovnat fungování a význam CSR v různých typech regionů. Prvním rozdílem je **charakter reliéfu** a jím daná uzavřenost, resp. otevřenost regionu. S tím souvisí rozdíl v **sídelní struktuře**. Zatímco Broumovsko tvoří uzavřený funkční region s relativně silným centrem, Červenokostecko je vztahově spíše otevřené, se silnými okolními středisky. Třetím rozdílem je **kontinuita osídlení**. Červenokostecko patří ke kontinuálně osídlené oblasti Česka, zatímco Broumovsko bylo postiženo vysídlením německého obyvatelstva po druhé světové válce. Podrobnější charakteristika území je uvedena v kapitole 6.1.

Významným faktorem výběru byla také vlastní dobrá znalost podmínek obou mikroregionů a existence neformálních kontaktů, které sloužily jako báze pro oslovení vybraných firem. Právě možnost získat kontakty na firmy je často v obdobných studiích označována jako metodická překážka výzkumu.

Základní údaje byly získány z dostupných databází, zejména Českého statistického úřadu (ČSÚ SLDB 2011), ale také z databáze ekonomických subjektů ARES (MF ČR 2015).

V souvislosti s využíváním případových studií se často upozorňuje na nebezpečí nereprezentativního výběru příkladů, omezenosti a vytržení ze širšího kontextu (Markusen 1999). S cílem omezit alespoň částečně tyto problémy jsou případové studie zasazeny do širšího kontextu Česka a zároveň srovnávány s dalšími studiemi.

#### 4.2.2 Výběr firem pro intenzivní výzkum

Prvním krokem k výběru firem bylo získání přehledu o podnicích se sídlem a provozovnou v obou regionech na základě využití databází firem, zejména databáze ARES provozované Ministerstvem financí ČR (MF ČR 2015) a seznamů uváděných na webových stránkách městských úřadů v Broumově (Město Broumov 2015) a v Červeném Kostelci (Město Červený Kostelec 2015), a na stránkách Podnikatelského klubu Broumova (PKB 2015).

Pro samotný výběr firem byla nejprve zvolena klíčová hlediska (odpovídající předpokladům práce v kapitole 3.2) s konkrétními kategoriemi firem. Těmi jsou:

- **velikost firmy** (malá do 50 zaměstnanců, střední do 250 zaměstnanců, velká nad 250 zaměstnanců)
- **zahraniční vazby** (firma má vs. nemá vazby na zahraniční firmy)
- **prezentace společensky odpovědných aktivit** (firma prezentuje vs. neprezentuje aktivity na webu)

Dále byl určen seznam firem vhodných k oslovení tak, aby byly v obou regionech zastoupeny vždy všechny kategorie podle zvolených hledisek. Vůle byla získat v obou městech podniky srovnatelné podle zvolených charakteristik. Každá firma je však do značné míry specifická. Jedná se tedy spíše o "kolektivní případovou studii" (viz Jenkins 2006), tedy výběr příkladů, které pomohou odhalit a lépe pochopit vnitřní vztahy v rámci firem a které je ovšem možné vzájemně mezi sebou srovnávat. Celkem bylo osloveno 13 firem, z toho 7 na Broumovsku a 6 na Červenokostelecku.

Při volbě firem hrála značnou roli také existence osobních kontaktů, které usnadnily oslovení představitelů firem, resp. umožnily samotnou realizaci rozhovorů (viz kapitola 4.2.4). Tento

přístup vidí někteří autoři jako problematický (např. Markusen 1999). Zároveň však řada studií dokládá, že oslovování firem, zejména jejich vedoucích pracovníků, je velmi a využití vstupních kontaktů, případně následné využití metody sněhové koule (tj. získávání dalších kontaktů či referencí od již oslovených respondentů) se jeví jako účinná metoda, jak tento problém překonat.

#### 4.2.3 Získávání informací o vybraných firmách

S využitím webových stránek firem, výročních zpráv a rejstříků a katalogů firem (MS ČR 2015; EDB 2015) byly sestaveny profily vybraných firem obsahující kromě údajů nutných již k výběru firem (viz výše) také finanční údaje o firmě a oblast jejího podnikání.

Pro firmy, s nimiž byly následně provedeny rozhovory (viz kapitola 4.2.4), byly zjištěné údaje v případě nutnosti doplněny či opraveny podle údajů poskytnutých při rozhovoru s představitelem firmy a shrnuty do tabulky, která umožňuje vzájemné porovnávání charakteristik firem.

Další podrobné informace zaměřené především na vybrané firmy, ale částečně také na ostatní firmy působící v regionu, byly získány prostřednictvím důkladné rešerše tisku a zpravodajských serverů, jak celostátních (Hospodářské noviny, Ekonom, Mladá fronta Dnes, Průmysl Dnes), tak regionálních (Náchodský deník, Náchodský Swing, Naše Broumovsko...).

Zjištěné informace sloužily jako podklad pro přípravu na rozhovory s představiteli jednotlivých firem a zároveň dále jako podpora při interpretaci rozhovorů a zejména při hodnocení významu společensky odpovědných aktivit firem pro region (viz kapitola 6.2).

Od jedné z kontaktovaných firem byly následně získány údaje o finančních prostředcích určených na tyto aktivity včetně kritérií pro selekci konkrétních podporovaných aktivit. Srovnání těchto dat s údaji o rozpočtu města umožnilo lépe zhodnotit význam společenské odpovědnosti firem pro region. Zároveň byla data kategorizována podle tematického a územního zaměření podpory a následně vyjádřena v mapě (viz příloha 3), z nichž lze určit prostorové rozložení společensky odpovědných aktivit dané firmy.

#### 4.2.4 Rozhovory s představiteli vybraných firem

V prvním kroku jsem oslovil vrcholné představitele firem, ke kterým jsem měl díky svým neformálním kontaktům snazší přístup. Tyto kontakty posloužily v několika případech jako



"brána" k představitelům dalších podniků. Tohoto postupu, označovaného jako metoda sněhové koule bylo využito zejména v Broumově. Zde jsem vnímal i jistou hierarchii v podnikatelské komunitě stran poskytování kontaktních údajů na další představitele firem.

Problematické bylo oslovení největšího podniku na Broumovsku, neboť pokus o kontakt prostřednictvím uveřejněných e-mailových adres byl vždy bez reakce. K umožnění kontaktu přímo s nejvyšším představitelem tohoto podniku bylo nejprve nutné absolvovat několik rozhovorů s dalšími významnými podnikateli. Na jejich doporučení jsem směl použít setkání s nimi jako referenci. Prostřednictvím důkladného vyhledávání v dalších internetových zdrojích (mimo webové stránky firmy) se mi podařilo nalézt osobní e-mailovou adresu generálního ředitele a referenci s úspěchem použít.

Během června 2015 bylo kontaktováno celkem 13 firem, úspěšně proběhlo 10 rozhovorů. V jednom případě jsem byl (i přes získání reference od dalších podnikatelů) odmítnut s odůvodněním, že oslovený neposkytuje nikomu žádné rozhovory. Ve druhém případě nebyla nalezena shoda na termínu setkání. Ve třetím případě oslovení představitelé firmy vůbec nereagovali na písemnou žádost o rozhovor. V oslovující zprávě byl heslovitě uveden krátký popis zaměření výzkumu, pro jaký obor je práce vykonávána, odhadovaný čas rozhovoru a nabídka možných termínů.

Průběh samotného řízeného rozhovoru byl standardní. Rozhovor byl zahájen úvodním představením osoby tazatele a tématu rozhovoru. V úvodu byl respondent dotázán, zdali je možné vytvořit zvukový záznam rozhovoru pro potřeby výzkumu. Všichni respondenti se zvukovým záznamem souhlasili. Následně byl zahájen rozhovor. Účastníkům byla přislíbena anonymizace, uvedeny jsou proto jen základní charakteristiky podniků, s jejichž představiteli byly vedeny rozhovory. Minimální délka rozhovoru byla 30 minut, maximální 120 minut.

Z osobního pohledu musím všechny rozhovory označit za velmi podnětné, jak z hlediska výzkumu, tak i osobního hlediska. Nahlédnutí do způsobu myšlení osob, které stojí v čele firem, je velmi obohacující. Potěšující bylo i hodnocení některých respondentů, kteří označili rozhovor jako přínosný i pro svou vlastní praxi, zejména proto, že jim poskytl prostor si své jednání v oblasti společenské odpovědnosti zhodnotit a utřídit. Paradoxně se často zajímali o způsob, jak postupují v této věci jejich "kolegové" z ostatních firem. Hledali tedy i jistý inspirační zdroj, který jsem jim po skončení oficiálního rozhovoru bez udávání konkrétních osob ochotně poskytl. V některých případech respondent dokonce poskytl řadu podstatných informací až "po skončení rozhovoru", tedy v této méně formální fázi, často již po skončení zvukového záznamu.

Struktura rozhovoru byla určena základními třemi tematickými okruhy vycházejícími z rozboru literatury v kapitole 2, které se týkaly samotného konceptu společenské odpovědnosti firem a postoje dotazovaných k němu (A), prostorového rozložení těchto aktivit a možného dopadu na region (B) a osobnostních charakteristik dotazovaného (C) (podrobněji v tabulce 3). Přesné znění otázek nebylo předem stanoveno; také složení otázek bylo mírně modifikováno v závislosti na oslovované firmě. Zároveň bylo v některých případech nutné přizpůsobovat formulace otázek konkrétním respondentům (například vyhnout se určitým obrátům z důvodu negativní reakce respondenta nebo vysvětlení určitého pojmu v případě, že s ním respondent nebyl předem obeznámen). Přitom byly ovšem vždy zachovány uvedené okruhy a podokruhy otázek.

Respondentům byla ponechána volnost ve vyjádření. Někteří tak výrazně překračovali rámec stanovený otázkami a poskytli doslova komplexní pohled na studovanou problematiku.

**Tabulka 3:** Tematické okruhy tvořící strukturu rozhovoru s představiteli vybraných firem

<b>A</b>	<b>Společenská odpovědnost firem obecně a koncept CSR</b>
	Obecná percepce společenské odpovědnosti firem vedoucími představiteli firem
	Znalost a míra používání konceptu CSR včetně termínu <i>společenská odpovědnost firem</i>
	Důvody, motivace, mechanismus rozhodování, bariéry
	Význam společensky odpovědných aktivit obecně
<b>B</b>	<b>Prostorový vzorec a význam, resp. možný dopad společensky odpovědných aktivit na</b>
	Oblasti směřování podpory s důrazem na rozlišení tematického směřování x územního
	Motivace pro (případné) směřování podpory do konkrétního regionu
	Forma podpory z hlediska zdrojů (finanční x materiální x lidské zdroje x jiné), z hlediska pravidelnosti (jednorázová x pravidelná) a z hlediska vlastní aktivity (proaktivní x pasivní)
	Finanční hodnota aktivit
<b>C</b>	<b>Osobnostní charakteristiky respondenta</b>
	Vztah k území
	Reflexe spolupráce s okolními firmami
	Podnikatelské vzory

**Zdroj:** vlastní zpracování.

Následná analýza rozhovorů probíhala prostřednictvím srovnávání výpovědí respondentů členěných podle uvedené struktury (viz tabulka 3) do dvou tematických bloků, z nichž první se týkal vnímání a využívání konceptu společenské odpovědnosti firem a druhý se týkal prostorového rozložení aktivit firem a jejich významu pro region; výpovědi spadající do třetího okruhu (viz tabulka 3 – C) byly využity v rámci obou tematických bloků. Důraz byl přitom kladen na srovnávání firem mezi oběma studovanými regiony a hledání charakteristik, na

jejichž základě lze firmy roztrždit do skupin, které jsou vnitřně podobné z pohledu společensky odpovědného chování. K ilustraci zjištění jsou využívány přímé citace z rozhovorů<sup>18</sup>.

V souvislosti s kvalitativní analýzou rozhovorů je často kritizována zejména značná subjektivita v interpretaci získaných dat (Markusen 1999). Subjektivní pohled výzkumníka je ovšem nutnou součástí interpretace jakýchkoli dat. Je možné se pouze snažit o její omezení, mj. prostřednictvím důkladného popisu využitého metodického postupu.

Významnějším problémem v kontextu této práce je spíše určitá jednostrannost pohledu na problematiku společenské odpovědnosti firem, zejména v souvislosti s významem pro region, která vyplývá z rozhodnutí oslovit pouze respondenty na straně firem, nikoli na straně příjemců podpory, případně samosprávy dotčených měst a obcí. Rozšíření výzkumu o kontaktování dalších typů subjektů, resp. aktérů v regionu by ovšem již překračovalo rámec práce.

---

<sup>18</sup> V zájmu zachování čtivosti textu byly v přímých citacích upraveny nespisovné obraty, zejména koncovky.

## 5 PROSTOROVÉ ASPEKTY SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM V ČESKU

První z obou výzkumných kapitol nabízí pohled na společenskou odpovědnost firem na úrovni Česka. V první části se zaměřuje na představení vývoje pojetí CSR a institucionálního kontextu či jakési „infrastruktury“ CSR v Česku. Ve druhé části pak představuje výsledky šetření mezi firmami.

### 5.1 Společenská odpovědnost firem v Česku

Jak bylo naznačeno již v předchozích částech práce, zájem o téma společenské odpovědnosti firem a její uplatňování má v Česku určité zpoždění ve srovnání s vývojem na Západě. To pochopitelně pramení ze skutečnosti, že teprve po roce 1989 se zde – po více než čtyřiceti letech, kdy byly veškeré aktivity soustředěny v rukou státu – obnovila existence volného trhu, a tedy i soukromých firem. Společensky odpovědné aktivity firem se tak začaly rozvíjet teprve postupně v návaznosti na tuto změnu (Polášek 2010; Kašparová, Kunz 2013).

Explicitní zájem o toto téma narůstá teprve během posledních několika let. To ovšem neznamená, že by se jednalo o fenomén v Česku zcela nový. Vnímání potřebnosti společensky prospěšných aktivit ze strany firem stejně jako povědomí o těchto aktivitách na straně veřejnosti se rozvíjí již delší dobu, mnohdy s určitým odkazem na předválečnou podnikatelskou tradici v Česku. Teprve v posledních několika málo letech se ovšem začíná vžívat pojem „společenská odpovědnost firem“ (v souvislosti s těmito aktivitami) a také více standardizované chápání tohoto pojmu. **Těžiště se postupně přenáší od "neorganizovaných" aktivit jednotlivých firem ke konceptu CSR**, který se snaží rozvíjet komplexně oblast odpovědnosti, zejména v návaznosti na koncept udržitelného rozvoje (obecněji viz kapitola 2.2.1). Dochází k tomu zejména pod vlivem prohlubování ekonomických vazeb na zahraniční firmy a trhy, dále také pod vlivem podpůrných organizací pro CSR působících v Česku, které jsou často zaštitěny obdobnými mezinárodními organizacemi, a konečně také pod vlivem proměny chápání role firem spotřebitelskou veřejností – za značného přispění médií.

Tuto proměnu lze dobře dokumentovat na soutěžích firem zaměřených na společenskou odpovědnost, resp. na proměně jejich názvu. První z těchto soutěží v Česku byla soutěž Nadace Via označená jako „cena za dárcovství“ a udělovaná od roku 1998. Později (v roce 2004) vznikla soutěž „TOP filantrop“, která byla v roce 2011 přejmenována na „TOP odpovědná firma“. Podle Nadace Via bylo jí udělované ocenění *„zaměřeno především na firemní dárcovství; takřka nikdo v té době nevěděl, co znamená pojem CSR“* (Nadace Via 2015b). První

organizace, které u nás působily v oblasti podpory těchto aktivit, pracovaly s pojmem „filantropie“ a zaměřovaly se zejména na pomoc a oceňování jednotlivých počínů v oblasti firemního dárcovství. Teprve později se ustavily organizace, které přímo využívají koncept CSR.

Změnu reflektují i samotné firmy: „*Společensky odpovědné aktivity jsou v naší firmě zavedeny již řadu let, i když dříve nebyly takto pojmenovány, proto je obtížné říci, kdy jsme opravdu s aktivitami CSR začali. Ke zvětšení jejich rozsahu došlo v posledních deseti letech, kdy byly jednak konkrétně vymezeny, popsány (viz každoročně vydávána Zpráva CSR) a uplatňovány v každodenní práci.*“ (Třinecké Železárny, oddělení Public Relations).

Teprve v posledních dvou letech se problematika společenské odpovědnosti dostává také do hledáčku orgánů státní správy v Česku. Ještě v roce 2011 uvedl v rozhovoru bývalý ředitel organizace Business Leaders Forum (viz dále), Tomáš Napajedlo: „*CSR není podporováno vládou. Ta o tom nehovoří, neuchopila to jako téma, takže to zbývá na neziskovky nebo firmy. [...] Myslím, že do toho nedorostla nebo si neuvědomila potenciál tohoto konceptu*“ (Benda 2011). V dubnu 2014 vláda ČR schválila "Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací", který navazuje na předchozí aktivity Rady kvality ČR.

I v posledních dnech lze sledovat další rozvoj zájmu o společenskou odpovědnost firem v Česku; během června 2015 několik celostátních deníků referovalo o tématu společenské odpovědnosti firem v rozsáhlých přílohách (např. Lidové noviny ze dne 19. 6. 2015; Deník ze dne 24. 6. 2015; Hospodářské noviny ze dne 26. 6. 2015).

Proměna chápání společenské odpovědnosti firem se týká také prostorového hlediska. **Je patrný především přesun pozornosti na nižší měřítkovou úroveň.** Společenská odpovědnost je stále více zdůrazňována v kontextu malých firem (což odpovídá zmiňovanému obratu v literatuře – viz kapitola 2.2.5). To dobře ilustruje komentář k letošnímu prvnímu ročníku udělování Národní ceny ČR v oblasti CSR (viz dále kapitola 5.1.2.3) pro malé a střední podniky s názvem Podnikáme odpovědně: „*řada malých a středních podnikatelů uplatňuje odpovědné chování jako standardní součást řídicích procesů. Působí v daném regionu, zajímají je otázky a témata týkající se jejich nejbližšího okolí*“ (NISPK 2015).

Zároveň je patrný také větší důraz na regiony a regionální úroveň, který koresponduje s celkově větším zájmem o regiony a s decentralizačními tendencemi (viz kapitola 2.1.1). Podle usnesení Národní akčního plánu (MPO ČR 2014, s. 8) mají „*[v]elký propagační potenciál, který je třeba využít, [...]regionální uskupení, protože jsou blíže koncovým příjemcům informací. Je proto žádoucí finančními i dalšími motivačními nástroji podpořit rozvoj těchto partnerských regionálních sítí.*“ Roste významně také zájem krajů o téma společenské

odpovědnosti. Kromě udílení krajských cen za společenskou odpovědnost již v šesti krajích, jde např. také o pořádání seminářů (viz Ústecký kraj 2015).

### 5.1.1 Nadnárodní institucionální rámec společenské odpovědnosti firem

Prosazovat a definovat CSR se snaží nespočet mezinárodních i národních organizací. Z nejvýznamnějších institucí, které zaštiťují tyto tendence, lze jmenovat Evropskou unii (EU), Organizaci pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) a Organizaci spojených národů (OSN).

Situace v Česku je ovlivněna zejména neziskovými organizacemi působícími na globální úrovni, prostřednictvím jejich partnerských organizací v Česku, politikou EU v oblasti CSR, která je dále integrována do české legislativy, a mezinárodně uznávanými standardy.

Nejdůležitějšími organizacemi působícími v oblasti CSR na nadnárodní úrovni jsou International Business Leaders Forum, UN Global Compact a Global Reporting Initiative a CSR Europe; lze však najít řadu dalších organizací, které se (alespoň částečně) věnují problematice společenské odpovědnosti (viz např. European Commission 2015b).

**International Business Leaders Forum Global (IBLF Global)** je nezávislá nevládní organizace, založená v roce 1990 a podporovaná firmami, nadacemi a vládními agenturami. Je registrovaná jako nadace ve Velké Británii a sídlí v Londýně, její aktivity mají ovšem globální dosah, s důrazem na trhy v nově industrializovaných státech. Cílem IBLF Global je šířit povědomí o společenské odpovědnosti a podporovat firmy v zavádění odpovědného přístupu; prosazovat boj proti korupci a etické principy v podnikání. Představuje platformu pro představitele nadnárodních společností a snaží se o propojování organizací působících v různých oborech a na různých měřítkových úrovních, mj. prostřednictvím seminářů a diskuzí (IBLF Global 2015; Kašparová, Kunz 2013).

**United Nations Global Compact (UN Global Compact)** je dobrovolnou iniciativou fungující od roku 2000 při Organizaci spojených národů a navazuje na dřívější snahy OSN o regulaci mezinárodního obchodu a podnikání. Má podobu platformy, která sdružuje členy z řad firem i nekomerčních organizací ve 170 státech světa, a je financovaná prostřednictvím dobrovolných příspěvků svých členů. V čele iniciativy stojí výbor, který je složen ze zástupců firem (ti převažují), mezinárodních organizací práce nebo obchodních organizací a zástupců neziskového sektoru, a jeho oficiálním sídlem je New York. Iniciativa UN Global Compact usiluje o to, aby se jí definovaných 10 principů společenské odpovědnosti (viz kapitola 2.2.2.2,

tabulka 1), zahrnujících oblast lidských práv, pracovních podmínek, životního prostředí a boje proti korupci, stalo standardní součástí řízení firem a podnikání (UN Global Compact 2014; 2015). Nabízí různé nástroje pro vzájemnou spolupráci svých členů (např. semináře, kooperativní projekty) a šíření povědomí o společenské odpovědnosti.

**Global Reporting Initiative (GRI)** je nezávislou neziskovou organizací založenou v roce 1997 a navazující na práci dvou neziskových organizací v USA zaměřených na environmentálně udržitelný způsob podnikání. Dnes sídlí v Amsterdamu a působí na mezinárodní úrovni; je financována zejména vládami a firmami. Hlavním posláním GRI je vydávání a kontrola standardů pro zprávy o udržitelnosti firem týkající se zejména vlivu na změny klimatu, lidských práv a korupce. Zároveň vydává podpůrné materiály a nabízí kurzy a semináře v této oblasti. Směrnice pro reportování vydávané GRI jsou dnes nejrozšířenější; v roce 2014 je dodržovalo asi 5000 organizací po celém světě (GRI 2014; 2015).

**CSR Europe** je neziskovou organizací, která v podobě komunikační platformy sdružuje firmy v rámci Evropské unie. Byla založena na popud Evropské komise v roce 1996 za účelem vytvořit prostor pro vzájemné setkávání představitelů firem v rámci EU, sdílení zkušeností a společné řešení problémů v oblasti společenské odpovědnosti. Má vlastní představenstvo složené ze zástupců několika desítek členských firem a organizací v jednotlivých státech EU, je ovšem zároveň v úzkém kontaktu s Evropskou komisí; sídlí v Bruselu a je financován z členských příspěvků. Jejím cílem je, podobně jako u UN Global Compact (viz výše), přijetí zásad CSR jako běžné součásti řízení firem. Jde o snahu vzájemně koordinovat činnosti a cíle a zprostředkovat komunikaci mezi politickými orgány EU a podnikatelským sektorem v rámci Evropské unie.

Společenská odpovědnost firem je rovněž součástí politiky **Evropské unie**, která je dále určující také pro nastavení příslušných politik v Česku. Zájem o téma společenské odpovědnosti lze sledovat v politice EU od roku 1993, kdy Evropská komise vyzvala podniky k řešení otázky sociální exkluze (CSR Europe 2015); rozhodujícím okamžikem bylo založení podnikatelské platformy pro řešení sociálních otázek, pozdější CSR Europe (viz výše). V roce 2002 pak byla zveřejněna první strategie společenské odpovědnosti firem, v níž byla CSR definována jako *„koncept, na jehož základě se firmy dobrovolně rozhodují pro podporu lepší společnosti a čistšího životního prostředí“* (Polášek 2010, s. 6; CSR Europe 2015). V pozdějších změnách definice je CSR chápána více jako aktivita přesahující normy stanovené zákonem, zatímco její dobrovolný charakter je upozaděn (CSR Europe 2015); od roku 2014 je CSR dokonce začleněna do právních předpisů EU v podobě povinnosti velkých firem zveřejňovat zprávy o

svých společensky odpovědných aktivitách (Horáková 2014). Aktivita, které byly původně vnímány jako dobrovolné, jsou tedy postupně integrovány do právního řádu EU; těžiště nástrojů EU pro podporu CSR se tak přesouvá od vzdělávání a motivování k ukládání zákonné povinnosti. To se dále odráží v opatřeních členských států včetně Česka (kapitola 5.1.2).

Pro implementaci principů CSR do praxe je podstatná také existence široce uznávaných standardů. Na mezinárodní úrovni plní tuto roli standardy vydávané Mezinárodní organizací pro normalizaci (International Organization for Standardization, ISO). Norma **ISO 26000 – Social Responsibility** představuje směrnici pro společensky odpovědné chování firem, ačkoli na rozdíl od ostatních norem ISO nemůže být využita pro certifikaci.

### 5.1.2 Institucionální rámec společenské odpovědnosti firem v Česku

Institucionální rámec společenské odpovědnosti v Česku je v zásadě tvořen dvěma typy aktérů. Prvním jsou státní instituce, druhým je neziskový sektor, případně poradenské firmy. Aktivita obou stran se pak stýkají zejména v oblasti organizace soutěží; postupně navazují spolupráci i v dalších oblastech.

#### 5.1.2.1 Legislativní rámec společenské odpovědnosti firem – přístup státu

Jak bylo zmíněno, zájem státu o problematiku společenské odpovědnosti firem v posledních letech stoupá. V říjnu 2013 byla schválena **Česká státní norma pro Systém managementu společenské odpovědnosti organizací** (ČSN 010391). Podobně jako mezinárodní norma ISO (viz výše), na níž navazuje, si klade za cíl poskytnout návod pro implementaci principů společenské odpovědnosti v praxi; není ovšem pro organizace závazná a neslouží k certifikaci (ÚNMZ 2013).

V dubnu 2014 pak byl Vládou ČR schválen **Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v ČR** určující politiku státu v oblasti CSR (NISPK 2015). Tyto změny lze připisovat jednak celkovému vzestupu zájmu o toto téma (viz kapitola 5.1), jednak určitému tlaku ze strany EU, která v této oblasti přijímá legislativní opatření závazná i pro jednotlivé členské státy (viz výše).

Zároveň ale uskutečňované kroky rozvíjejí některé již existující aktivity. Jde zejména o činnost **Odborné sekce pro společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj**, která byla v roce 2008 ustavena jako součást **Rady kvality ČR**; ta je pověřena realizací národní politiky kvality, pod níž byly zařazeny také aktivity souvisejících se společenskou odpovědností organizací (NISPK 2015). Mezi činnosti spadá mj. organizace soutěže Národní cena ČR za společenskou



odpovědnost, která byla poprvé udělena v roce 2009 (viz dále kapitola 5.1.2.3). Je však třeba podotknout, že také Odborná sekce pro společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj prošla teprve nedávno jistým oživením; v únoru 2015 byla reorganizována a její nové složení naznačuje, že získala spíše charakter platformy sdružující zástupce řady institucí působících na poli CSR v Česku (dále kapitola 5.1.2.2).

Nástroje státu pro podporu společenské odpovědnosti firem v Česku mají ve většině případů spíše motivační charakter; jde zejména o soutěže, ale i pořádání seminářů a vzdělávacích akcí, vydávání příruček apod. (viz NISPK 2015). Podle Národního akčního plánu (MPO ČR 2014) je prioritou šíření povědomí a propagace společenské odpovědnosti v Česku. Ačkoli je důraz kladen na dobrovolnost těchto aktivit, je v dokumentu zároveň patrná snaha o jejich kontrolu ze stranu státu. Navíc je zde akcentována konkurenceschopnost a ekonomická výhodnost CSR pro firmy, a tedy potažmo i pro národní ekonomiku. Podobně jako na úrovni EU lze tedy sledovat jistou snahu o získání kontroly nad CSR aktivitami.

V souvislosti s nastavením podmínek pro společensky odpovědné aktivity firem je třeba zmínit daňový systém, který poskytuje slevu na dani z příjmu za dary (pro právnické osoby snížení základu daně až o 10 %; viz Finanční správa 2015), a může tak motivovat k dárcovství (viz kapitola 2.2.3).

#### **5.1.2.2 Organizace podporující společenskou odpovědnost firem**

Podobně jako na globální úrovni působí také na národní úrovni, v Česku, řada organizací propagujících principy společenské odpovědnosti a poskytujících podporu firmám při jejich uplatňování. Jde především o nevládní neziskové organizace, které mají zpravidla podobu platformy sdružující firmy a zároveň poskytující řadu podpůrných služeb. Z velké části jsou navázány na mezinárodní organizace a jsou jimi zaštitěné či jsou přímo jejich zástupci pro Česko. Činnosti těchto organizací jsou velmi podobné jako u organizací působících na nadnárodní úrovni (viz kapitola 5.1.1); zahrnují nejčastěji organizaci seminářů, setkávání a soutěží, zprostředkování kontaktů, zajišťování vzdělávacích akcí pro veřejnost a propagace, poskytování poradenství a pomoci s implementací a hodnocením CSR, zpracování plánů a strategií apod. Příspěvkem k „infrastruktuře“ CSR jsou také weby nejvýznamnějších organizací, které plní funkci informačních portálů – nejen o činnosti dané organizace, ale o CSR obecně – a díky vazbám na zahraniční instituce zprostředkovávají také českým firmám přehled o aktuálním dění v oblasti CSR ve světě.

Dále existují také instituce zakládané či iniciované veřejnou správou, jednak na úrovni centrálních orgánů (viz výše – Odborná sekce Rady kvality ČR) a jednak na úrovni krajské samosprávy. Kromě toho fungují drobné regionální organizace, které vznikají většinou tzv. odspodu a sdružující podnikatele v rámci určitého regionu; sem lze zařadit např. Podnikatelský klub Broumova (viz dále kapitola 6).

**Nadace Via** byla založena v roce 1997 jako pokračovatelská organizace české pobočky americké nadace The Foundation for a Civil Society, která zde působila od roku 1990. Jde o soukromou nezávislou nadaci, jejímž cílem je kromě podpory rozvoje komunitního života a fungování neziskových organizací také obnova „*zpretrhané tradice filantropie a dárcovství v České republice*“ (Nadace Via 2015a). Nezaměřuje se tedy přímo na podporu společenské odpovědnosti firem, ale spíše na dárcovství, jak firemní tak individuální. Pomáhá zprostředkovat kontakty mezi dárci a potřebnými projekty a zároveň organizuje soutěž Via Bona, v rámci níž uděluje ocenění za dárcovství (viz kapitola 5.1.2.3).



**Business Leaders Forum** (BLF) založené v roce 1992 je nejstarší organizací působící v oblasti CSR v Česku. Jedná se o neziskovou organizaci, která tvoří platformu pro setkávání a spolupráci podnikatelů. Sdružuje mezinárodní i české firmy (Kašparová, Kunz 2013). Jejím cílem je pomáhat firmám se zaváděním principů společenské odpovědnosti a přispívat ke vzdělávání zástupců firem, studentů i široké veřejnosti v oblasti CSR. Mezi její hlavní činnosti patří organizace setkávání a networking (navazování a zprostředkování kontaktů), poradenství v oblasti CSR a vedení projektů na podporu spolupráce firem s vysokými školami. Business Leaders Forum je součástí stejnojmenné mezinárodní organizace (IBLF Global) a rovněž členem sítě CSR Europe (viz kapitola 5.1.1)(BLF 2015). BLF vyhlašuje každoročně Cenu Futurum, která oceňuje firemní projekty v oblasti ochrany životního prostředí, zlepšení ochrany zdraví a bezpečnosti práce (Kašparová, Kunz 2013, s. 33).



**Fórum dárců**, které vzniklo v roce 1999, je sdružením zastřešujícím nadace a nadační fondy. Jeho hlavní činností je tedy „budování a [rozvoj] prostředí pro dárcovství“ v Česku a snaží se mj. ovlivňovat legislativní procesy spojené s tvorbou podmínek pro dárcovství. Mezi jeho konkrétní projekty pak patří zavedení DMS, tedy dárcovské SMS, která usnadňuje podmínky individuálního dárcovství.



V rámci Fóra dárců postupně vznikly tři další organizace sdružující celkem 66 členů (Asociace nadací, Asociace nadačních fondů a Asociace firemních nadací a fondů). Fórum dárců rovněž zavedlo v roce 2005 cenu „TOP filantrop“ oceňující společensky odpovědné firmy. Udělování ceny později přešlo do gesce platformy Byznys pro společnost, již Fórum dárců spoluzakládalo (viz dále kapitola 5.1.2.3).

**Asociace společenské odpovědnosti (A-CSR)** vznikla v roce 2009. Jedná se o další



z neziskových organizací fungujících jako platformy pro sdružování společensky odpovědných subjektů v Česku. Snaží se o propojování nejen firem, ale také neziskových organizací, sociálních podniků, škol a veřejné správy. Mezi její činnosti patří zejména informační servis, dále poskytování konzultací, poradenství a školení zaměstnanců pro firmy a zprostředkování firemního dobrovolnictví. A-CSR spolupracuje s UN Global Compact, resp. je hostitelskou organizací Národní sítě Global Compact Česká republika (viz dále), a zároveň poměrně úzce spolupracuje s Radou kvality ČR a podílí se zejména na udělování národních cen za společenskou odpovědnost (viz kapitoly 5.1.2.1; 5.1.2.3).

**Byznys pro společnost** je odbornou platformou sdružující firmy různé velikosti, která byla



založena v roce 2010 mj. za přispění Fóra dárců (viz výše). Zatímco Fórum dárců se specializuje na dárcovství, Byznys pro společnost podporuje širší paletu aktivit (Fórum dárců 2015). Snaží se o sdílení a šíření principů CSR a nastavování standardů pro odpovědné podnikání. Poskytuje informační servis, organizuje konference, workshopy a setkávání, která přispívají k předávání zkušeností, zprostředkovává firemní dobrovolnictví a poskytuje podporu při vytváření firemních strategií a hodnocení CSR ve firmách. Byznys pro společnost je národním partnerem organizace CSR Europe v Česku (viz kapitola 5.1.2.1). Od roku 2010 udílí cenu TOP odpovědná firma, která navázala na cenu vyhlašovanou do té doby pod názvem TOP filantrop Fórem dárců (viz výše)(Byznys pro společnost 2015a; Fórum dárců 2015).

**Národní síť Global Compact Česká republika** je nejmladší institucí v oblasti podpory CSR



v Česku. Funguje od dubna 2015 jako zástupce sítě UN Global Compact operující na globální úrovni (viz kapitola 5.1.1) a využívá zázemí platformy Byznys pro společnost (Byznys pro společnost 2015a). Jejím cílem je přispívat k šíření 10 principů společenské odpovědnosti stanovených UN

Global Compact a vytvářet podporu při jejich implementaci svým stávajícím členům působícím v Česku (NS Global Compact ČR 2015).

Mezi další organizace tvořící infrastrukturu společenské odpovědnosti v Česku, ovšem s menším rozsahem aktivit, patří např. Institut společenské odpovědnosti působící od roku 2010 v Ostravě.

Dále je třeba zmínit **komerční poradenské společnosti**, které rovněž utvářejí prostředí CSR (Hamilton 2013). V Česku může být příkladem Agentura PubliCon, konzultační společnost fungující od roku 2009 a zaměřená na poradenství v oblasti médií, komunikace a CSR (Publicon 2015b). Kromě poskytování konzultací, vzdělávacích kurzů a zpracovávání projektů vydává také časopis CSR Fórum a organizuje konference jako např. CSR Summit (viz Publicon 2015a).

### 5.1.2.3 Soutěže a ceny za společenskou odpovědnost firem

Jak bylo naznačeno již v některých částech předchozí kapitoly, CSR v Česku je podporováno řadou soutěží, které hodnotí angažovanost firem v této oblasti. Právě pořádání soutěží patří k nejviditelnějším aktivitám zmiňovaných organizací (v kapitole 5.1.2.2). Jejich cílem je jednak zvýšit povědomí veřejnosti o CSR a jednak motivovat firmy k setrvání, resp. novému zapojení do aktivit společenské odpovědnosti (např. Byznys pro společnost 2015b). V současnosti funguje v Česku několik soutěží na národní úrovni provozovaných buď státní institucí (Rada kvality ČR) nebo některou ze zmiňovaných neziskových organizací. Nově jsou zaváděny, většinou jako reakce na výzvu Rady kvality ČR, také krajské soutěže.

Od roku 1998 je Nadací Via (viz výše) udělována **Cena Via Bona** za individuální a firemní dárcovství. Jejím cílem je především přispět k obnově tradice dobročinnosti v Česku (viz také kapitola 5.1.2.2). Firmy jsou nominovány na základě návrhu veřejnosti (tedy kdokoli může nominovat) a mohou soutěžit v několika kategoriích. Stabilně se hodnotí v kategoriích „malá a střední firma“ a „velká firma“, další kategorie se v průběhu let mírně obměňovaly (např. cena za inovativní přístup k dárcovství, cena za zapojování zaměstnanců do dárcovství apod.). Kromě toho jsou udělovány ceny v několika kategoriích také individuálním dárcům. Nominace pak dále posuzuje hodnotící komise a od tohoto roku nově také veřejnost prostřednictvím internetového hlasování.

**TOP Odpovědná firma** je cena udělovaná od roku 2004, a to nejprve pod názvem TOP filantrop Fórum dárců a od roku 2010 pak platformou Byznys pro společnost. Původním cílem

bylo ocenit největší firemní dárce v Česku, postupně se ovšem cena rozšířila o hodnocení dalších aspektů CSR, a tedy také o další kategorie. Stabilně jsou hodnoceny firmy v kategoriích pro malé firmy a pro velké firmy (podle různých aspektů CSR), a rovněž v kategorii největší dárce (podle absolutní finanční výše darů) a nejštedřejší dárce (podle relativní výše darů v poměru k zisku společnosti). Ostatní kategorie se – stejně jako u Ceny Via Bona – mění; některé speciální kategorie se objevují jen v jednom roce (např. Regionální obchodních roku)(Byznys pro společnost 2015b). Určitým problémem soutěže je způsob nominace firem – firmy jsou nominovány na bázi dobrovolného přihlášení do soutěže. Jde tedy o velmi selektivní způsob, přičemž je už ze samotné účasti v soutěži patrný zájem firmy o téma společenské odpovědnosti. Přihlášky dále hodnotí komise složená ze zástupců firem i neziskového sektoru (Byznys pro společnost 2015b).

Od roku 2009 je pak udělována také **Národní cena ČR za společenskou odpovědnost organizací**. Cena je součástí Národní ceny kvality (NISPK 2015) a zároveň součástí aktivit státu na podporu rozvoje CSR v Česku. Snahou je oceňovat „*organizace, které nad rámec stanovených legislativních požadavků realizují aktivity, které jsou prospěšné nejen pro ně samé, ale i pro jejich zaměstnance, obchodní partnery i širokou veřejnost*“ (NISPK 2015). Hodnotící kritéria pro cenu jsou přizpůsobena mezinárodně platným normám, zejména podle GRI (viz kapitola 5.1.1); jsou postavena na hodnocení tří hlavních pilířů CSR – ekonomického, environmentálního a sociálního. V roce 2015 je poprvé vyhlášena také cena „Podnikáme odpovědně“, která je obdobou Národní ceny ČR pro malé a střední podniky, rodinné firmy a sociální podniky (tj. cena bude udělena ve třech kategoriích).

Další cenou na národní úrovni, která nehodnotí přímo společenskou odpovědnost firem, ale má podobné zaměření, je například **Soutěž EY Podnikatel roku**, kde je mezi hodnotícími kritérii uveden také pozitivní společenský vliv, nebo soutěž (EY 2015).

**Obrázek 1:** Loga vybraných soutěží firem v oblasti společenské odpovědnosti.



**Zdroj:** Byznys pro společnost 2015; NISPK 2015.

**Na úrovni krajů** funguje v současnosti již šest soutěží. Kromě jedné přitom všechny vycházejí z Národní ceny ČR za společenskou odpovědnost organizací a jsou organizovány Radou kvality

ČR ve spolupráci s Asociací společenské odpovědnosti nebo s různými regionálními institucemi. Radou kvality ČR (2015) byla vydána přímo příručka pro organizaci soutěže „Cena hejtmana kraje za společenskou odpovědnost“. Ta koresponduje s národním akčním plánem CSR (MPO ČR 2014), který opakovaně zmiňuje důležitost přesunu pozornosti na regionální úroveň (viz také kapitola 5.1). Dosud se s vlastními soutěžemi připojily následující regiony:

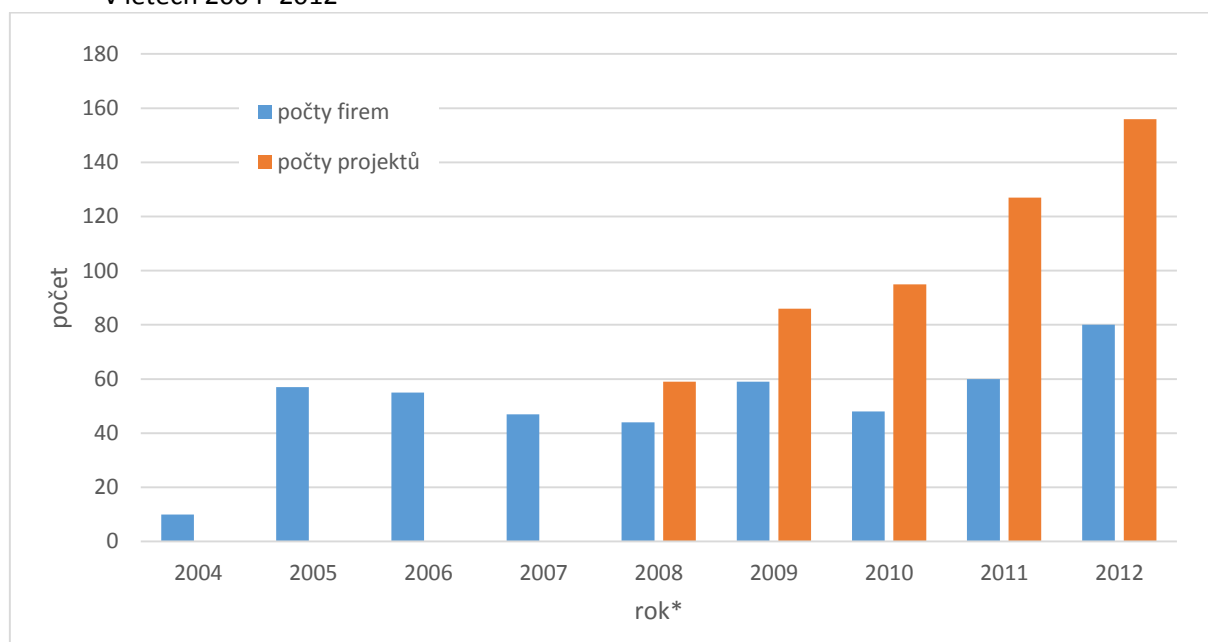
- Cena hejtmana Moravskoslezského kraje za společenskou odpovědnost (2009)
- Cena hejtmana Plzeňského kraje za společenskou odpovědnost (2013)
- Cena hejtmana Jihomoravského kraje za společenskou odpovědnost (2015)
- Cena hejtmana kraje Vysočina za společenskou odpovědnost (2015)
- Cena hejtmana Ústeckého kraje za společenskou odpovědnost (2015)

Ačkoli jsou soutěže původně iniciativou Rady kvality ČR, na úrovni krajů jsou chápány jako regionální záležitost – resp. společenská odpovědnost firem je chápána z velké části jako odpovědnost vůči vlastnímu regionu – kraji.

Dále se v roce 2014 uskutečnila soutěž Top Odpovědná firma Olomouckého kraje, která se ovšem vymyká ostatním krajským soutěžím; je naopak součástí soutěže TOP Odpovědná firma provozované platformou Byznys pro společnost (Tesco SW 2014).

Celkově tedy lze zhodnotit, že spektrum institucí tvořících „infrastrukturu“ společenské odpovědnosti firem v Česku je velmi bohaté a ačkoli zde byly představeny pouze ty nejvýznamnější z těchto institucí, zdá se být situace, poměrně nepřehledná. Navíc je patrné, že neustále roste zájem o téma společenské odpovědnosti – to dokládá jak nárůst počtu organizací, které se tomuto tématu věnují, tak zájem firem např. o soutěže společenské odpovědnosti. Graf 1 ukazuje, že počet firem a zejména projektů přihlášených do soutěže TOP Filantrop / TOP Odpovědná firma mezi lety 2004 a 2012 výrazně vzrostl.

**Graf 1:** Nárůst počtu firem a projektů přihlášených do soutěže TOP Filantrop / TOP Odpovědná firma v letech 2004–2012



**Zdroje:** *Byznys pro společnost 2015; vlastní zpracování.*

*\* Údaje za soutěžní roky 2013 a 2014 nejsou k dispozici.*

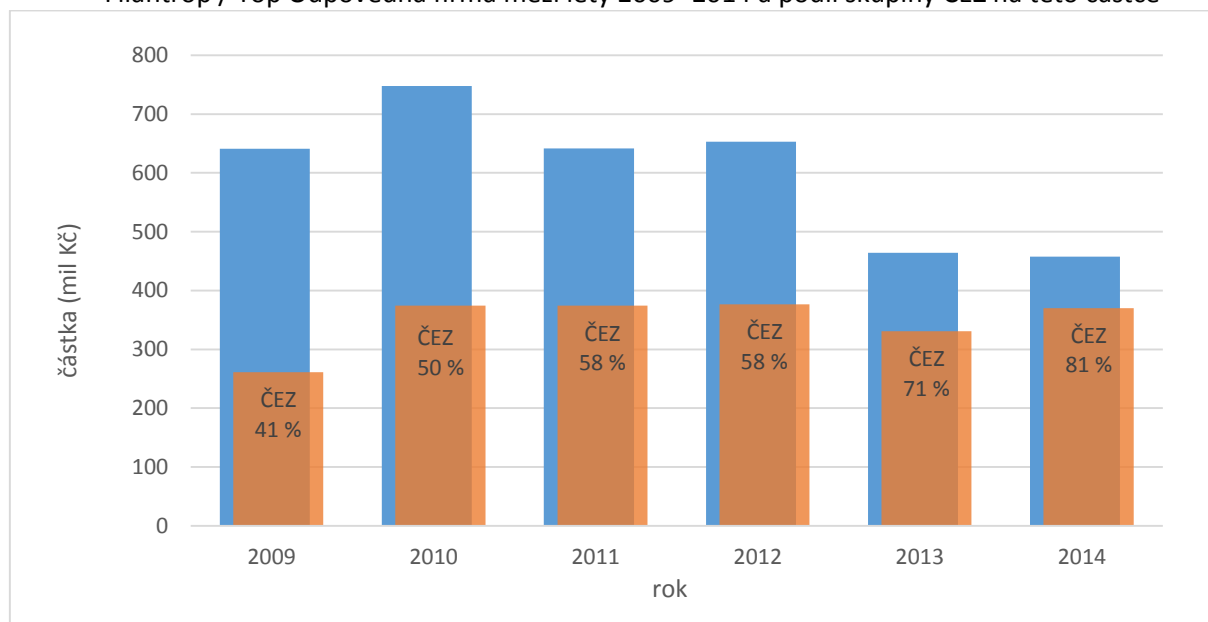
Prostředí tvořené státními orgány, organizacemi pro podporu CSR, konzultantskými společnostmi, tedy celou řadou subjektů a jejich aktivit – jak zde byly představeny – ovšem zároveň vytváří značný tlak na firmy, které jsou nuceny integrovat principy CSR do svých řídicích procesů. Tím však může docházet k určité inflaci hodnoty společenské odpovědnosti – firmy mohou zavádět principy CSR pouze formálně za účelem splnění kritérií nastavených zmiňovaným prostředím, ovšem bez vůle je skutečně naplňovat. CSR se v tom případě stává pouze „folklórem“ (viz Hamilton 2011; kapitola 2.3)

## **5.2 Prostorové aspekty společenské odpovědnosti významných firem v Česku**

Celkový význam společensky prospěšných aktivit firem v Česku lze jen těžko zhodnotit, mj. proto, že ne všechny tyto aktivity je možné vyjádřit ve finanční hodnotě. Určitý přehled však může poskytnout soutěž TOP Odpovědná firma (viz kapitola 5.1.2.3), v rámci níž je vyhlašován také žebříček firem, které věnovaly absolutně či relativně (ve vztahu k vlastním příjmům) největší částku na společensky odpovědné aktivity.

Ačkoli tato částka v posledních letech klesá, dosáhla celková finanční výše darů 10 největších firemních dárců v Česku v roce 2014 téměř 500 mil Kč, z toho více než 80 % tvoří dary skupiny ČEZ (viz graf 2).

**Graf 2:** Vývoj celkové finanční výše darů 10 největších firemních dárců v Česku podle soutěže TOP Filantrop / Top Odpovědná firma mezi lety 2009–2014 a podíl skupiny ČEZ na této částce



**Zdroj:** *Byznys pro společnost 2015; vlastní zpracování.*

Ve srovnání s finančními zisky firem částka není nikterak vysoká; podíl darů na zisku u žádné z firem, které se účastnily soutěže mezi lety 2009 a 2014, nepřesáhl 1,2 % (Byznys pro společnost 2015). To je podobný podíl, jaký zjistili Hurd a kol. (1998) u firem ve Velké Británii a na jehož základě vyhodnotili význam firemních darů pro rozvoj území jako minimální (viz kapitola 2.3). Přesto však nejde o zanedbatelnou částku, což je patrné při srovnání s výdaji státního rozpočtu ČR na vybrané účely. Např. v oblasti ochrany přírody a krajiny, podpory činností v oblasti mládeže nebo podpory kulturních aktivit a obnovy kulturních památek je výše prostředků srovnatelná s finančními dary největších 10 firemních dárců (viz tabulka 4).

Podobně jako mohou mít některé sektorové politiky větší regionální dopady, než samotná regionální politika ČR (Blažek, Uhlíř 2011), lze říci, že v jistých tematických oblastech může mít také společenská odpovědnost firem větší dopad. Otázkou však zůstává, jaká je struktura těchto prostředků a kam směřují. Následující kapitola se snaží nastínit strukturu a zejména prostorové rozložení těchto prostředků na základě jednak údajů poskytovaných vybranými firmami a jednak dotazníkového šetření mezi těmito firmami.



**Tabulka 4:** Výdaje státního rozpočtu na vybrané účely podle Zákona o státním rozpočtu na rok 2015 ve srovnání s výdaji největších 10 firemních dárců na obecně prospěšné aktivity

oblast financování	výdaje (mld. Kč)
<b>Rozpočet Ministerstva kultury</b>	<b>10,9</b>
Záchrana a obnova kulturních památek	0,5
Kulturní aktivity	0,5
<b>Rozpočet Ministerstva pro místní rozvoj</b>	<b>14,8</b>
Podpora regionálního rozvoje a cestovního ruchu	13,5
<b>Rozpočet Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy</b>	<b>135,9</b>
Podpora činnosti v oblasti mládeže	0,2
Podpora činnosti v oblasti sportu (bez reprezentace)	1,9
<b>Rozpočet Ministerstva životního prostředí</b>	<b>9,5</b>
Ochrana přírody a krajiny	0,6
Technická ochrana životního prostředí	3,0
<b>Výše darů největších 10 firemních dárců v roce 2014</b>	<b>0,5</b>

*Zdroj: AION CS 2015; Byznys pro společnost 2015; vlastní zpracování.*

### 5.2.1 Prostorový vzorec společensky odpovědných aktivit firem

Z průzkumu mezi vybranými 16 významnými firmami, které se zapojily do dotazníkového šetření (viz kapitola 4.1), vyplývá, že pro velké firmy působící v Česku představuje společenská odpovědnost samozřejmou součástí jejich činností. Většina z nich využívá **koncept CSR**. Podle klíčových slov vyskytujících se na webových stránkách prezentujících sledované aktivity firem je patrné, že pojem „společenská odpovědnost“ běžně používají 2/3 ze zkoumaných firem, další dvě preferují pojem „odpovědnost“ či „odpovědná firma“.

Jako **impulz k zavedení CSR** bylo v několika případech zmiňováno rozhodnutí zahraniční mateřské firmy, resp. skupiny (uvedlo 5 firem, tedy asi 30 %). Častěji však byla společenská odpovědnost chápána jako soubor aktivit, které mají ve firmě dlouholetou tradici a teprve v posledních rocích jsou usměrňovány či formalizovány a ustaluje se používání pojmu CSR. Jako „přelomový“ bod uváděli dotazovaní založení nadace či jiné instituce pro správu CSR aktivit; pokud bylo zmíněno datum, pak spadalo do období mezi lety 2000 a 2010.

Firmy reportují o svých aktivitách podle členění do tří hlavních pilířů CSR (ekonomického, environmentálního a sociálního; viz také kapitola 2.2.2.3). Podle zpráv se většina firem věnuje podpoře všech zmíněných oblastí, často ale akcentují aktivity, které mají jistou spojitost s jejich oborem. Lze usuzovat, že **tematické zaměření CSR aktivit** vychází ze strategického pohledu

firmy, tj. ze zvážení, co má pro firmu z dlouhodobého hlediska přínos. Při srovnání oboru, resp. zaměření oslovených firem a jejich aktivit oblasti CSR je možné sledovat určité pravidelnosti:

- **Mobilní operátoři** se soustředí na podporu kreativity a aktivity, rozvoj talentů a rozvoj podnikání prostřednictvím různých grantových výzev a dále na rozvoj IT znalostí;
- **Banky a pojišťovny** se zaměřují na podporu finanční gramotnosti a vzdělávání obecně, na podporu aktivit mladých a podporu podnikavosti;
- **Firmy ve zpracujícím průmyslu** kladou důraz na rozvoj technického vzdělávání a dále na projekty citlivé k životnímu prostředí;
- **Firmy v automobilovém průmyslu** podporují dopravní bezpečnost a vzdělávání, např. budování dopravních hřišť, a dále environmentálně zaměřené projekty;
- **Firmy v oblasti energetiky a zpracování surovin** řeší prostřednictvím CSR následky těžby a dopady své činnosti na životní prostředí; environmentálně zaměřenými aktivitami se snaží zlepšovat vlastní obraz ve vnímání společnosti;

Z dotazovaných firem pouze čtyři, tedy 25 % uvedlo, že při volbě CSR aktivit nezohledňují **prostorové hledisko**. Většina firem tedy rozhoduje o svých aktivitách s ohledem na místo, resp. měřítkovou úroveň, na níž se odehrávají. Nejčastěji přitom uvádějí, že podporují aktivity lokálního (uvedlo 14, tedy téměř 90 % firem) a národního významu (uvedlo 75 % firem), regionální a mikroregionální úroveň uvedlo cca 60 % firem a aktivity globálního významu zmínilo pouze 6 firem, a to většinou s odkazem na činnost mateřské zahraniční společnosti. Nejčastěji se tedy firmy zaměřují na aktivity významné na úrovni jednotlivých obcí/měst či malých území a na aktivity s významem pro celé Česko.

Z hlediska prostorového vzorce lze mezi firmami, které zohledňují prostorové hledisko, rozlišit v zásadě 4 typy strategií. Prvním typem je cílená **podpora aktivit rovnoměrně po celém Česku** (i když mohou mít konkrétně jen lokální význam). Sem náleží strategie České Spořitelny, O2 Czech Republic a ČSOB, případně GE Money Bank, tedy poskytovatelů služeb, kteří operují na celém území Česka. Je třeba podotknout, že ze čtyř firem, které uvedly, že nezohledňují prostor v CSR, náleží tři také k poskytovatelům služeb na národní úrovni; prostorový vzorec jejich CSR aktivit se tedy může podobat prvnímu typu, ačkoli to samy explicitně nevyjádřily. Druhým typem je **podpora aktivit v blízkosti jednotlivých poboček**; sem lze zařadit firmu ČEPRO, která má celkem 17 poboček po Česku. Třetím typem je **primární podpora aktivit v poměrně úzce vymezeném okolí závodu** (či několika málo závodů). Sem by spadala Škoda auto, TPCA a OKD, tedy firmy v automobilovém průmyslu

nebo v těžbě a zpracování surovin s velkými výrobními závody. Určitou výjimku tvoří firma Microsoft, která rovněž podporuje aktivity v úzce vymezeném okolí svého sídla, ačkoli se svým zaměřením od ostatních výrazně odlišuje. Poslední typ se od předchozího liší v šíři záběru – je jím **podpora aktivit v širším regionu, v němž má firma jednu či více poboček**. Sem patří Třinecké Železárny, Vítkovické Železárny a Unipetrol, tedy opět firmy v oblasti zpracování surovin, jejichž činnost je často vnímána jako negativní pro okolí.

Je tedy patrné, že prostorový vzorec CSR aktivit jednotlivých firem odráží prostorovou strukturu činností dané firmy, resp. její zaměření. Do značné míry se tak potvrzuje předpoklad založený na zjištění, které uvádí Hurd a kol. (1998) jako výsledek výzkumu firem ve Velké Británii (viz kapitola 2.3).

### 5.2.2 Důvody firem pro podporu regionu

Firmy uvádějí různé důvody pro podporu konkrétního, někdy velmi úzce vymezeného, regionu.

Jedním z důvodů je snaha o **kompensaci negativních dopadů činnosti firmy** na své okolí. Zpravidla jde o firmy v oblasti energetiky a těžby surovin, jako např. firma OKD: *„Negativní dopady černouhelné těžby na region jsou bohužel průvodním jevem důlních činností. Dotýkají se nejen přírody, ale v první řadě lidí, kteří buď na šachtě pracují, nebo v jejím okolí žijí. Souhrn těchto ne zcela pozitivních jevů byl důvodem k vytvoření konceptu společensky prospěšných aktivit“* (Nadace OKD, ředitelka). Méně explicitně je pocit odpovědnosti za působení v daném regionu, včetně negativních dopadů, vyjádřen v důvodech uvedených firmou Unipetrol: *„obecně je to snaha být zodpovědným sousedem v regionech, kde působíme“* (Unipetrol, manažer tiskového oddělení). Pocit odpovědnosti je vyjádřen ve **snaze přispět k rozvoji regionu**: *„Cítíme spoluzodpovědnost za udržitelný rozvoj zdejšího regionu i růst kvality života jeho obyvatel, ale také za rozvoj mikroregionů, v nichž působí naše dceřiné společnosti“* (Třinecké Železárny, oddělení Public Relations).

S tím úzce souvisí také **péče o zaměstnance**, která je často uváděna jako jeden z pilířů CSR ve firmách. Podpora firmy směřující do regionu představuje svého druhu benefit pro zaměstnance, kteří v daném regionu žijí, jak napovídá vyjádření firmy TPCA: *„primárně směřujeme naši podporu do regionu, který je naším domovem. Sloganem naší CSR je Pomáháme tam, kde jsme doma. V tuto chvíli je podpora směřována do 30 km od TPCA. A ano, při určení radia podpory jsme zohlednili i bydliště našich zaměstnanců, aby měli z naší podpory užitek (80 % našich zaměstnanců bydlí do 30 km od TPCA)“* (TPCA, CSR specialistka).

V některých případech mají uvedené důvody pro podporu regionu až **emotivní vyznění**. Příkladem může být výše uvedené vyjádření firmy TPCA. Provázanost firmy s regionem je v tomto případě odůvodněna péčí o zaměstnance. Přesto se zde opět objevuje otázka, kdo je v tomto případě primárním aktérem – zda je to firma jako celek nebo jednotlivé osoby, které ovlivňují rozhodování, a mohou do něj vkládat své osobní postoje a motivace včetně vztahu k danému regionu (viz kapitoly 2.1 a 2.2.3). Tento případ lze vytušit i z následujícího sdělení, ačkoli se jedná o velkou firmu, v níž jsou podle předpokladů (viz kapitola 2.3; 3.2) osobní motivace potlačené. Jako impulz pro společensky odpovědné chování je zde uveden „*přístup hlavního vlastníka firmy ke společenské odpovědnosti a rozvoji domovského města a regionu*“ (Vítkovice Machinery Group, mluvčí).

Další kapitola práce se zaměřuje právě na objasnění těchto důvodů či motivací, které nelze snadno odhalit skrze analýzu oficiální prezentace firem ani stručná vyjádření v rámci dotazníků. Snahou je nahlédnout prostřednictvím hloubkových rozhovorů „dovnitř“ firem a osvětlit pozadí společensky odpovědných aktivit ve firmách a rozhodovací mechanismy i motivace, které stojí za podporou regionu.

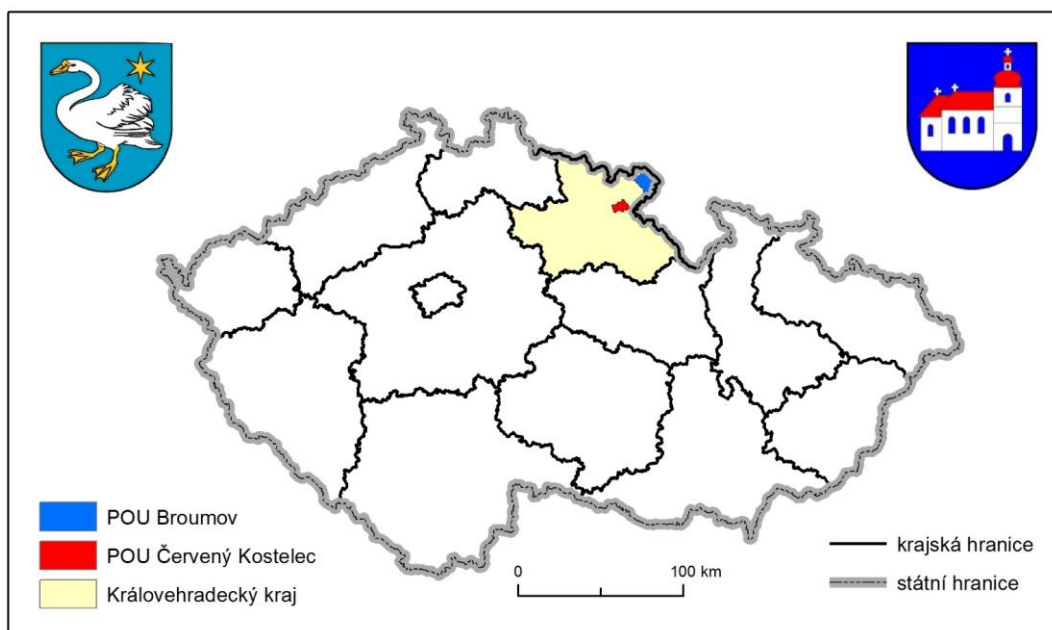
## 6 SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÉ AKTIVITY FIREM JAKO FAKTOR ROZVOJE REGIONŮ

Druhá výzkumná kapitola má intenzivní charakter a zaměřuje se na mikroregionální rozměr. V této fázi dochází k ověření významu společensky odpovědných aktivit pro rozvoj konkrétního regionu. Jak již bylo zmíněno (viz kapitola 4.2.1), malé územní celky odpovídající jednomu městu či soudržnému mikroregionu jsou vhodným územím ke zkoumání společensky odpovědných aktivit (např. Glückner, Ries 2011). Společenská odpovědnost místních firem je sledována prostřednictvím rešerše jejich webových prezentací i tiskových zpráv a informací (blíže viz kapitola 4.2). Pro posouzení významu těchto aktivit na rozvoj regionu je však zásadní zjistit, jak k tomuto tématu přistupují konkrétní osoby, které o sledovaných aktivitách ve firmách rozhodují a nesou za toto jednání svou osobní odpovědnost.

Po představení dvou vybraných modelových území se tedy kapitola dále věnuje výsledkům řízených rozhovorů s představiteli vybraných firem v obou mikroregionech s cílem představit jejich pohled na společenskou odpovědnost obecně i jako kodifikovaný koncept CSR, jejich motivace a jimi realizované aktivity s důrazem na prostorový aspekt jejich konání.

### 6.1 Charakteristika modelových území

Pro druhou fázi výzkumu byly zvoleny jako případové studie dva vzájemně blízké mikroregiony ležící v severovýchodních Čechách, v oblasti se silnou kulturou podnikavosti (Blažek, Uhlíř 2011, s. 177). Jsou jimi **Broumovsko** a **Červenokostecko**. V nich jsou zkoumány konkrétní firmy a jejich společensky odpovědné aktivity. Oba regiony jsou pro potřeby práce vymezeny správním územím obce s pověřeným obecním úřadem (POÚ), výzkum se ovšem zaměřuje především na centra obou regionů, tedy Broumov a Červený Kostelec. Některé uváděné charakteristiky území se týkají naopak širší oblasti (viz také kapitola 4.2.1).



Broumovsko i Červenokostelecko jsou oblasti s exportní průmyslovou tradicí sahající do poloviny 19. století, která vyšla z preindustriální zemědělské tradice pěstování lnu a jeho následného zpracování rozptýleně v domácnostech. To se průběžným nárůstem organizace a koncentrace výroby spolu se změnou vstupní suroviny (z místního lnu na dovozovou bavlnu) plynule přetvořilo v základ textilního průmyslu, který v oblasti zůstává i přes místní úpadek oboru na konci 90. let 20. století různou měrou zastoupen do současnosti. Na textilní výrobu postupně navazovaly další průmyslové obory, a staly se tak základem dnešního pestrého oborového zastoupení, často opět exportně úspěšných podniků.

Přes množství společných znaků (např. srovnatelný počet obyvatel, srovnatelný počet ekonomických subjektů) se oba regiony z geografického hlediska v několika směrech významně odlišují, což dává příležitost srovnat fungování a význam CSR v různých typech regionů. Prvním rozdílem je fyzicko-geografický charakter, tedy **charakter reliéfu** a jím daná +uzavřenost, resp. otevřenost regionu. S tím souvisí rozdíl v **sídelní struktuře**. Zatímco Broumovsko tvoří uzavřený funkční region s relativně silným centrem, Červenokostelecko je vztahově spíše otevřené, se silnými okolními středisky (Náchod, Trutnov, Hronov, Česká Skalice). Třetím rozdílem je **kontinuita osídlení**. Červenokostelecko patří ke kontinuálně osídlené oblasti Česka, zatímco Broumovsko bylo postiženo vysídlením německého obyvatelstva po druhé světové válce.

## 6.2 Vybrané firmy v modelových regionech a jejich společensky odpovědné aktivity

Tato kapitola představuje výsledky rozhovorů s představiteli vybraných firem v obou modelových regionech. Přehled firem se základními údaji uvádí tabulka 5; dále jsou v textu užívány pouze zkrácená označení.

**Tabulka 5:** Přehled firem, s jejichž zástupci byly vedeny rozhovory

firma	respondent	vztah k podniku	vlastnictví dle státu	velikost (počet zam.)	výkony (mil Kč)	obor	v regionu od roku	odkaz na tradici
B1	generální ředitel	řídí + vlastní	CZ	velká	2200	průmysl	1992 (1949)	1856
B2	jednatel	řídí + vlastní	CZ	střední	250	průmysl	1998	1930
B3	zástupce ředitele	řídí + rodina vlastní	CZ	střední	250	obchod	1992	-
B4	ředitelka	řídí	D	střední	30	průmysl	1994	1946
B5	ředitel	řídí + vlastní	CZ	malá	60	průmysl	2006	-
ČK1	finanční ředitel	řídí	D-PRC	velká	2500	průmysl	1999	-
ČK2	generální ředitel	řídí + rodina vlastní	FIN-S/CZ	velká	500	obchod/ průmysl	1992	-
ČK3	zástupce ředitele	řídí + rodina vlastní	IT/CZ	střední	250	průmysl	1997	-
ČK4	jednatelka	řídí + vlastní	CZ	malá	20	průmysl	1992	1880
ČK5	jednatel	řídí+vlastní	CZ	malá	12	služby	2012	20.l 20.st.

**Zdroj:** MF ČR 2015; webové stránky firem (viz Literatura a zdroje); rozhovory; vlastní zpracování.

### 6.2.1 Společenská odpovědnost firem – chápání, motivace a význam

Až na výjimky byli respondenti schopni určitý stupeň široce určené společenské odpovědnosti své firmy připustit. Převážně je ale odmítán samotný výraz *odpovědnost firmy* jako takový. Převažuje názor, že odpovědnost by měla být spojována pouze s jednotlivcem. Respondenti se shodují, že přenášet odpovědnost na společenské či ekonomické subjekty není dlouhodobě pro společnost zdravé. Zároveň je většina z nich přesvědčena, že se jedná o módní označení pro něco, co by mělo být přirozené. Příkladem je vyjádření respondenta B1:

*„Zdá se mi to trochu jako hodně módní výraz, téma, které teď jde na vlně, ale podle mého to je jednoduché. Firma podniká společensky odpovědně, pokud je zodpovědná vůči svým zaměstnancům, vůči svým obchodním partnerům, tzn. zákazníkům a odběratelům, pokud je zodpovědná ke státu, tzn., že se nevyhýbá placení daní a samozřejmě pokud je vnímavá k dalším*

*potřebám, třeba regionálním a v jejich prospěch je ochotna se třeba dělit o část svého hospodářského výsledku [...]. Čím vyšší zisk bude dosahovat, o to více může dávat na podnikatelské aktivity [...]. Pokud přepřáhneme vůz před koně, zisk bude na tom posledním místě, na tom pak selhává výkon těch dalších spojených funkcí“ (B1).*

Pokud ale uvažujeme o jisté formě vykonávání společensky odpovědných aktivit, jakkoli definovaných, tak se vnímání respondentů různí v určení šíře takových aktivit. Shodu lze nalézt v tvrzení, že představitelé firem považují za svou hlavní odpovědnost, aby jimi vedená/vlastněná firma prosperovala, a nabídla tak dobré podmínky svým zaměstnancům. Odpovědnost k zaměstnancům akcentují hlavně červenokostelecké podniky, např. podle ČK3

*„odpovědností firmy je, aby byla zisková. To je i hlavní zodpovědnost k zaměstnancům. Naši společenskou odpovědností je, že zaměstnanci u nás mají výborné podmínky, mají dobré platy, tím jsme prospěšný i okolí“ (ČK3).*

*„Společenská odpovědnost pro nás znamená odpovědnost zejména vůči našim zaměstnancům, patříme k největším zaměstnavatelům na Náchodsku se silně nadprůměrnými mzdami. Každým posílením své pozice na trhu dáváme jistotu a perspektivu současným i budoucím zaměstnancům. Tím pomáháme regionu nejvíc. Taky poskytujeme práci znevýhodněným lidem v chráněných dílnách a přispíváme městům, kde působíme (ČK1).*

Společenská odpovědnost může být deklarovaná i jako odmítnutí možnosti využívat dotace k rozvoji svého podniku:

*„My jedeme naprosto bez dotací, umožňujeme mladým maminkám pracovat na kratší dobu, vychováváme si absolventy, protože ze škol chodí lidi, co neumějí absolutně nic a prostě to cejtím tak, že to je ta společenská odpovědnost, co já mám vůči tomu regionu, protože zaměstnáváme lidi z regionu a jak říkám, umožňujeme tu kratší pracovní dobu a umožňujeme lidem, aby byly tvořivý a měli radost z práce“ (ČK4).*

U rodinných podniků, kde současní vlastníci navazují – po dlouhé přestávce v období omezeného soukromého vlastnictví v socialismu – na činnost svých předků, se jasně ukazuje chápání odpovědnosti jako odpovědnosti vůči předkům, kteří firmu založili, případně dokonce i vůči předkům svých zaměstnanců:

*„Cítíme odpovědnost ke svým předkům, kteří firmu založili a i vůči babičkám, dědečkům lidí, kteří my tady dnes zaměstnáváme. Vazba, která byla zpretrhaná, a snažíme se jí obnovit“ (ČK4).*



Obdobné pojetí odpovědnosti je patrná také u rodinných podniků, v nichž působí v současnosti více generací najednou. Potomci, kteří jsou postupně zapojováni do vedení rodinných firem ve druhé generaci, vnímají odpovědnost vůči svým rodičům, kteří podnik vybudovali. Obdobně rodiče cítí odpovědnost, aby podnik dobře vedli a mohli ho výhledově úspěšně předat svým potomkům. Je zajímavé, že vnímání odpovědnosti vůči tradici lze sledovat i u podniků, jejichž majitelé/představitelé nemají rodinné vztahy k historickým vlastníkům:

*„Společenská zodpovědnost firem je zcela jistě přirozenost, protože management firmy není v roli otce zakladatele. My jsme tu firmu od někoho v nějakém stavu převzali, chceme ji v lepším stavu někomu předat. Je to jako příklad lesníka, který kácí stromy, které nesázal. Tadle firma má za sebou od poloviny 19. století osm generací textiláků. Prvních několik bylo německých pochopitelně, protože jsme v Sudetech, ty poslední tři jsou české a to znamená, že my máme odpovědnost i k tradici, k tomu, že ji musíme nějakým soudobým moderním účinným způsobem rozvíjet. [...] když jdu do historie společnosti, na jejíž půdorysu [naše firma] podniká, tak samozřejmě tito otcové zakladatelé, tito průmyslníci založili špitál... proč to dělali? Založili veřejný požární sbor, kterej nehasil jen, když hořela fabrika. Hasil i privátní objekty, protože to je nějaká potřeba, která objektivně existuje. A jestliže tady je subjekt této síly, jako jsem třeba my, a není tady žádný srovnatelný subjekt, tak bych řekl, že téměř ta společenská povinnost tohoto charakteru je dbát i na potřeby, které se přímo nepotkávají s našim podnikatelským záměrem. A my nemůžeme říct, že naše životy se smrskávají na naše působení v podniku“ (B1).*

Jak je patrné z úvodního vyjádření respondenta B1, firma je odpovědná, pokud zohledňuje také regionální potřeby a je ochotna se podílet na jejich řešení. Tento přístup není mezi respondenty osamocený; častěji se vyskytuje mezi představiteli broumovských firem. Vztah mezi firmou a místem jejího působení se může projevovat buď pragmatictěji, nebo i více emotivně; často se jedná o kombinaci obou dvou přístupů:

*„Společenskou odpovědnost vnímám spíš jako dlouhodobé strategické cílení společnosti, praxe dobrého hospodáře [...]. Pokažd' má firma dlouhodobou perspektivu, pokavad' působí v nějakém území, pokavad' působí v území i nadále, bariéry přesunu jsou zásadní...chce tam být i nadále [...]. Firmám se daří, chtějí ovlivnit prostředí tak, aby tu mohli podnikat i v budoucnosti“ (B2).*

*„Společenská odpovědnost je pro nás zastřešení toho, že ten region dlouhodobě podporujeme. Jsme na to i hrdí, protože kupa aktivit by bez toho nebyla. I to se přenáší na zaměstnance, kteří vidí, že svým konáním můžou v důsledku přispět k úspěchům, které některé kulturní a sportovní skupiny mají. [...] Není to jasný benefit pro firmu, je to vnitřní přesvědčení vlastníků. Kdyby to*

*tu nebylo, firma bude fungovat dál. Chceme žít v prostředí, které pro nás všechny bude příjemný“ (B3).*

*„CSR je takový moderní termín. Firma když funguje, je úspěšná, má zisky – je takový trend, že by ta firma měla zisky nějakým způsobem posunout dál. Něco podpořit, o něco se zajímat. Ideálně v rámci místní společnosti – podpora kulturních a sportovních akcí. [...] Jedná se o určité nahrazení role státu či obce – tam, kde na to nemají, by se firmy asi měly angažovat“ (B5).*

Termín společenská odpovědnost firem je chápán jako módní označení, který nedává moc smysl. Aktivitu, které si respondenti s termínem spojují, označují jako přirozené postupy řízení firmy. Nejčastěji je chápou jako péči o zaměstnance; rodinné firmy mají odpovědnost spojenou s úctou k tradici a k rodině.

#### **6.2.1.1 Používání a hodnocení konceptu CSR**

Zástupci větších úspěšných firem většinou tento koncept znají, ale považují za nesmyslné aktuální dění, kdy je vytvářen prostřednictvím médií nátlak, aby firmy přijaly jasné definované principy CSR. CSR je označována jako módní termín, jako svého druhu zbytečnost. Snaha vytvořit z CSR povinný standard je dokonce označována respondenty jako hloupost a je chápána jen jako administrativní zátěž podnikání. Navíc z deklarovaného odpovědného jednání se podle nich pod zmiňovaným vnějším tlakem vytrácí smysl a stává se z něj jednání povinné, vynucené:

*„CSR platformy, které sdružují lepší lidi, horují za evropskou směrnicí pro reportování CSR; bude z toho jen a jen šaškárna, dostaneme se do stavu jako za sociku – věci se dělají, protože se dělají, ale nedává to vůbec žádný smysl, všichni se tomu smějou, ale dělá se to, protože to nařídil – někdo“ (B2).*

*„Koncept CSR nemám vůli zavádět, zdá se mi to příliš vyumělkované, protože v každé zdravé firmě musí být povědomí, že o co většího zisku, pozitivního hospodářského výsledku bude firma dosahovat, o to zodpovědněji se může chovat. [...] Podle mě společenská zodpovědnost nemůže být číslo jedna. Potřeby obecné jsou tak velké – jsou nekonečné, zatímco zdroje jsou vždycky konečné. Pokud si to firma neuvedomí, tak se rozdá a může lidi rozpustit a udělat jim velký problém“ (B1).*

Z dotazovaných má pouze jedna velká firma principy CSR integrované ve svých principech řízení; hodnotí je kladně a doporučuje je i ostatním firmám. Motivem pro zavedení principů CSR, resp. jejich integraci do řízení firmy byl vliv skandinávského spoluvlastníka. Nad rámec konceptu firma provozuje také vlastní aktivity, směřované zejména do svého okolí:

*„My jako česká firma vlastněná švédskou společností máme vnitřní pravidla včetně pravidel CSR. Máme vcelku jasná pravidla, která jsem přijal za své. Snažíme se být společensky odpovědní k našim zaměstnancům, k našim dodavatelům, ke všem našim stakeholderům, nechceme, aby tu lidi pracovali moc přesčas, platíme slušnou mzdu, nezaměstnáváme děti. To samý chceme po našich dodavatelích – v rámci služeb i výrobků. U zákazníků to samozřejmě nejde. [...] Většina těch českých firem vlastně vůbec neví, co je to ta společenská odpovědnost firem. Tím, že nemá ty pravidla, tak spousta lidí si myslí, že udělá jeden vánoční večírek pro své zaměstnance a jsem odpovědný. Ale já si myslím, že to je relativně široký a je dobrý to definovat. Já bych chtěl vědět, kolik těch českých firem má vyřešeno, že ten dodavatel z Číny nezaměstnává děti, [...] já si myslím, že to tady vůbec nikdo neřeší. Firmy si maximálně hrajou na tom písečku doma směrem k zaměstnancům a tak, ale ta sociální zodpovědnost je široká. [...] Psaný koncept, kde jsou jasně daná pravidla, jsme přijali od těch Švédů – tam je to tak, že bez předložení CSR auditu svého i dodavatelů, tak se nemůže zúčastnit žádného tendru. To zatím není ani v západní Evropě“ (ČK2).*

Zdá se tedy, že pokud budou firmy přijímat principy CSR, bude to nejspíše reakcí na tlak ze strany státu, prostřednictvím legislativních úprav, či ze strany zákazníků, kteří budou klást požadavky na respektování těchto principů. To lze očekávat zejména v případě zapojení firmy do výrobních sítí nadnárodních společností (za předpokladu, že řídicí firma v rámci sítě přijala principy CSR). To odpovídá tvrzení Dickena (2011) o zásadním vlivu nadnárodních korporací na formování ekonomického prostředí (viz kapitola 2.1). To vnímají také respondenti:

*„Přijímat tento koncept pro nás prozatím není nutné. Pokud naši odběratelé budou tento krok vyžadovat, např. prostřednictvím zpřísnění svého zákaznického auditu, nezbyvá nám nic jiného, než že se tomuto požadavku přizpůsobíme. A integrujeme ho do naší firemní koncepce“ (ČK1).*

## 6.2.2 Prostorový vzorec aktivit a význam pro region

V předchozích podkapitolách byl primárně prezentován postoj zástupců firem ke společenské odpovědnosti, resp. ke konceptu CSR. Některá z uvedených vyjádření ovšem již zároveň

naznačovala, že územní rozložení realizovaných nepodnikatelských aktivit je pro respondenty podstatnou otázkou.

#### 6.2.2.1 Prostorový vzorec – vymezení

Vzhledem k důležitosti tématu pro cíle práce jsou níže uvedena vyjádření všech respondentů týkající se vymezení území, do něž směřuje jejich podpora. Z výroků je patrné, že prostorový vzorec realizace nepodnikatelských firemních aktivit je úzce svázán s působištěm jednotlivých firem. Zajímavé jsou způsoby vymezení území podpory. Největší význam má podle četnosti zmiňování respondenty poměrně pragmatické vymezení určené bydlištěm zaměstnanců. Kromě obecného vyjádření o větším významu aktivit realizovaných v blízkosti sídla firmy, se v případě Broumovsku několik respondentů pustilo přímo do definice svého domovského území, které zpravidla vymezují prostřednictvím fyzicko-geografických prvků (viz kapitola 6.1). Realizace prospěšných aktivit se zde také výrazně více než u Červenokostečka soustředí na nejbližší zázemí centra, tedy Broumova. Podpora aktivit na vyšší měřítkové úrovni je pouze příležitostná; několikrát je zmiňována národní úroveň.

#### Vymezení Broumova

*„Vymezení aktivit? – Kružítkem kolem komína. Prostor se dá určit jako místo bydliště našich zaměstnanců. Za tuto hranici jen ve zcela výjimečných případech pokud se to týká aktivit kultivace v českém prostředí, neboť v něm je [firma] umístěna. Firma by neměla opouštět svými aktivitami hranice státu; jednotlivci ano“ (B2).*

*„Prioritní zaměření na úrovni výběžku uzavřeného stěnami – Pasa – Teplice nad Metují. Větší podpora je čistě jen na území výběžku. V této oblasti je maximální priorita. Kvalitní projekt poblíž za touto hranicí ale má šanci uspět“ (B3).*

*„Podpora aktivit je vázaná územně co nejtěsněji kolem Broumova. Území je vymezitelné Policí nad Metují, Teplicemi. Pokud se jedná o podporu činnosti Broumováka, kterou bude realizovat mimo Broumov, je to taky možné“ (B5).*

*„Broumovsko a Policko, protože tam jsou naše výrobní závody. My máme dvě fabriky v Broumově a jednu v Polici, to znamená, tam jsou naši pracovníci, jsou současně obyvateli těch mikroregionů. [...] Hranice nebo ostré hranice nemáme; [...] na světě je nějaká suma bolesti a utrpení a těžko se váží, jestli ty potřeby místní, i když jim rozumíme nejlíp, jsou zrovna ty nejnaléhavější a protože vyvážíme do západní Afriky a protože na severu Mali byla humanitární krize, [...] tak jsme tam vloni věcně přispěli“ (B1).*

„Drobně podporujeme jen v Broumově“ (B4).

### Vymezení Červenokostelecka

„Pokud něco podpořit, tak akce tady v Kostelci, ale i tak si myslím, že to nemá moc smysl. Nevím, proč bych měl podporovat něco, co samo není funkční, navíc když to pro firmu nemá žádné přínos. Dáváme ale trochu místnímu hospicu“ (ČK3).

„Podporu poskytujeme nejvíce organizacím v místě našich závodů. Druhým klíčem je bydliště našich zaměstnanců, respektive místa, kde provozují jejich zájmové činnosti“ (ČK1).

„Při podpoře různých akcí je třeba i myslet na to, co to přinese. Rozsah podpory se dá určit v rozmezí Náchod – Trutnov, to je oblast odkud zákazník zvládne přijet. Pokud ale zisk dovolí, tak podporujeme i světové aktivity“ (ČK4).

„Z velký části to vychází z toho, co mě se líbí a nelíbí. [...] Podporujeme humanitární akce a organizace tam, kde to dává smysl, to znamená ne jen tady v České republice. [...] Rádi dáváme peníze tam, kde je to opravdu potřeba. Nedáváme peníze pro to, že bychom si potřebovali honit triko. Jsme tady místní, chceme být tady odpovědný, a když je tady folklorní festival, kterej je dobrej pro ty lidi... – tak prostě se očekává, že něco přispějeme, tak něco přispějeme. Chápeme, že podnikáme tady v tom městě, zaměstnáváme nějakých 260 lidí a je naší sociální odpovědností, abychom se postarali o ně a jejich rodiny, z tohoto pohledu se asi chováme trochu lokálně, ale ono je to tím, že obecně moc nepřispíváme na takovéto běžné věci. [...] Vy mě tlačíte do toho, že to prostě máme nějak regionálně omezený, ale ne, nemá to vůbec roli. Vy jste se mě ptal na Červený Kostelec a Broumov, ale kdybyste se mě ptal na Červený Kostelec a třeba rakouskej Linec, nebo ještě dál, tak bych o tom přemýšlel, ale oblast 10 km<sup>2</sup> a 100 km<sup>2</sup> jako nedává žádný rozdíl. Téma má přednost před prostorem“ (ČK2).<sup>19</sup>

„Tady v regionu mám aktivity zatím jenom v Kostelci“ (ČK5).

#### 6.2.2.2 Motivace ovlivňující prostorový vzorec aktivit

Tato otázka poskytuje opět řadu zajímavých zjištění. Firmy často zmiňují špatnou pozici Broumovska v systému osídlení, tj. nevýhodnou jak horizontální, tak i vertikální polohu. Silná

---

<sup>19</sup> Toto vyjádření by se slušelo rozdělit a vložit část do následujícího oddílu, to by ovšem ztratil smysl, pro srozumitelnost ponechávám zde.

soukromá podpora veřejného dění má své kořeny mj. právě ve vnímání nevýhod regionu. Angažovanost firem v případě Broumovska má tak do jisté míry pragmatické vysvětlení; lze ji nazvat jako malou „firemní regionální politikou“. Firmy se snaží nahrazovat roli státu tam, kde podle jejich vyjádření stát nezvládá zajistit potřeby obyvatel.

Jeden ze svých hlavních úkolů podnikatelé spatřují ve zpomalení odlivu obyvatel z regionu a zejména v zabránění odlivu vzdělaných vrstev obyvatel. Druhý cíl „firemní regionální politiky“ směřuje k poskytování benefitů svým zaměstnancům a podporování jejich vlastní osobní aktivity i mimo práci a zároveň směřuje k podpoře tvorby pozitivního obrazu firmy směrem k veřejnosti. Tento více pragmaticky orientovaný směr je, spolu s formováním vlastní firemní značky podporující lepší prodej produktů, je častější v případě červenokosteleckých firem. Oba přístupy – více velkorysý i více pragmaticky motivovaný – mají přínosy pro samotné firmy. Patrný je však rozdíl v časovém horizontu, na který jsou zaměřené.

K prostorovému zaměření veřejně prospěšných aktivit regionálně ukotvených firem představitel B2 podotýká, že by se firmy měly věnovat aktivitám na takové měřítkové úrovni, kterou jsou schopné ovlivnit:

*„Národní úroveň nejsme schopni ovlivnit svoji činností. Důležité je fokusování na ten region, ve kterém firma působí... [...] Firmám se daří, chtějí ovlivnit prostředí tak, aby tu mohli podnikat i v budoucnosti“ (B2).*

*„[...] je tam výrazná preference mikroregionálních potřeb, protože v těchto mikroregionech jsme dominantní. Je nesmysl se stavět do stejné role v Praze nebo v Hradci Králové, kde je mnoho bohatých firem, na které se ti potřební mohou obracet. Jenže tady tu šanci nemají [...]; mám aktivní zájem, aby Broumov, Broumovsko, Police a Policko byly místa dobrá k životu. A to proto, že zaměstnáváme 1200 lidí a chceme, aby byly připoutáni k tomu mikroregionu. Aby tady nacházeli smysl toho, proč tady jsou, kromě té práce. Aby tady byla nějaká obstojná lékařská péče, aby tady byl nějaký vzdělávací systém, tzn. nějaká struktura škol, aby tady bylo odpovídající vyžití spolkové, společenské, kulturní, čili všechny ty aktivity my tady podporujeme, protože jsme první, kdo je podporuje“ (B1).*

Představitelé firem na Broumovsku vnímají také jisté regionální problémy a snaží se je řešit právě svými aktivitami. Jako významný problém je označován především nedostatek kvalitních lidských zdrojů:

*„Problém na Broumovsku je sehnat kvalitní pracovní sílu. Je tu nadační fond gymnázia, jeho podpora mi přijde smysluplná – studenti budou mít povědomí o firmě a je naděje, že jednou budou chtít u nás třeba pracovat. Finanční dar na nákup věcných darů podle jejich zálib – čemu se studenti věnují“ (B5).*

Pro dlouhodobý úspěch má být odpovědnost firmy projevovaná v místě, kde působí, zvláště pokud toto místo potřebuje pomoc:

*„Od svého vzniku se snažíme podporovat ten region, neboť si myslím, že ty hodnoty, které se snažíme v tom místě, kde působíme, podporovat, má smysl rozvíjet. Máme vliv na své zaměstnance a skrz ně i na to okolí, a pokud máte ty možnosti, je dobré to okolí nějak pozitivně stimulovat projekty, které dlouhodobě na úrovni sportu a kultury pomáhají formovat tu komunitu. [...] Jsme okrajový region, z kterého je tendence pro mladé utíkat. Chceme tu dlouhodobě podnikat a udržovat komunitu, chceme tu, aby tu byli zaměstnanci a měli určité možnosti. [...] Chceme žít v prostředí, které pro nás všechny bude příjemný. Je to vlastně i formování svého okolního prostředí. Z dlouhodobého hlediska tam jsou pozitivní ovlivňující faktory v tom, že nebudou odcházet potencionální zaměstnanci. Budou si říkat, v tom regionu není špatný zůstat, protože je tu krásná příroda, spousta kultury. [...] Důvod, proč toho tady hodně jde do té filantropie je asi ten důvod, že jsme ten okrajový region a opravdu se řeší sociální aspekty rozvoje i tím, že pool lidí je omezený; v Praze je to více o prestiži – něco dělám a něco za to chci, zde tu fungujeme na úrovni komunity... [...] Pokud to je příspěvek na dobrou věc a v rozumných mantinelech, neřeším, kolik z toho budu mít – zaplat' pánbů, že se tu něco děje, že to je k dobrý věci, neptám se, co z toho budu mít já...“ (B3).*

Podnikatelé chápou svou roli, také jako doplněk státu, který se nemůže postarat o všechno:

*„Jedná se o určité nahrazení role státu či obce – tam, kde na to nemají, by se firmy asi měly angažovat. To je právě to poslání místních firem. Snaha držet vyváženost sport – kultura – charita“ (B5).*

Podpora nefiremních aktivit může být i s jasně pragmatickým záměrem, tedy s blízkým hlediskem návratnosti vložené investice:

*„Při podpoře různých akcí je třeba i myslet na to, co to přinese. Proto region, ve kterém se podporují akce, musí být takový, aby lidé mohli přijet a tu košili si koupit. [...] Podpora je možná*

*událostem, které mají něco společného s vyráběným produktem – např. podpora různých mysliveckých slavností po republice“ (ČK4)<sup>20</sup>.*

Velké společnosti mohou mít i vlastní vypracovaný grantový systém na podporu zaměstnanců. Příkladem je velká společnost (ČK1) v Červeném Kostelci:

*„Naše firma podporuje přímo obce, ve kterých máme výrobu, v těch jsme doma. Dále podporujeme charitu, regionální sportovní kluby a cíleně přispíváme i dalším prospěšným organizacím. Podporujeme také naše zaměstnance v jejich aktivitě v rámci mikrosponzoringu. Zaměstnanci mohou získat prostředky pro organizaci, ve které se angažují. Také tím podporujeme jejich sounáležitost s firmou, aby se mohli pochlubit, že jim jejich zaměstnavatel přispívá na to, co je baví“ (ČK1).*

Tento systém má svá jasná pravidla. Je v něm zahrnut i faktor polohy vůči výrobnímu závodu. Zaměstnanec může získat až 6 000 Kč, podle bodů, které v hodnocení získá (1 bod přitom odpovídá 1 000 Kč). Celkem je možné přidělit tedy 6 bodů. Polohový faktor tvoří třetinu hodnocení, tedy v přepočtu 2 000 Kč. 2 body získávají aktivity realizované v obcích, v nichž bydlí největší počet zaměstnanců, 1 bod získá žadatel, pokud je realizace aktivity vzdálená do 15 km od těchto míst; větší vzdálenost je ohodnocena 0 body. Dále je zohledněna míra zapojení dětí do 18 let a propagace podniku (i tato dvě kritéria získávají maximálně po 2 bodech).

### **6.2.2.3 Osobní vztah k území**

Významné se ukazují být i čistě osobní motivy. Jedinec je ovlivňován řadou podnětů, které dále přenáší do svého rozhodování (viz kapitola 2.1.2; 2.2.3); mj. jde o emocionální podněty. Je tedy třeba soustředit podrobněji právě na tyto osobní motivace:

*„Tátova rodina pochází z Kostelce. Jako malí jsme bydleli 3 roky v Itálii. Táta tam byl po revoluci na práci. Pak jsme se vrátili sem, odkud pochází. [...] Spolu s italským společníkem tu vybudovali fabriku. Jsme taková česko-italská rodinná firma...“ (ČK3).*

*„Nejsem tak úplně místní, pouze tu pracuju, žiju u Trutnova; ředitel firmy je z Hronova“ (ČK1).*

*„K regionu máme vztah. Manželově rodině patřil tento podnik od roku 1880, naše rodina měla fabriku ve Lhotě. Dříve jsem bydlela v Kostelci a dojížděla do Trutnova za prací, dnes bydlím*

---

<sup>20</sup> V Trutnově žijí vlastníci podniku ČK4, je tam také lesnická SŠ, firma ČK4 se specializuje na výrobu mysliveckých oděvů.



*v Trutnově a za práci jezdím do Kostelce. Je dobré mít místo práce oddělené od bydliště, zvlášť při podnikání“ (ČK4).*

*„Bydlím v Náchodě, narodil jsem se tady, jsem místní rodák, ale jsem světoobčan, tedy nejsem zas tak velkej patriot. Nechápu, jak se někdo může uzavřít do svého regionu a preferovat tamní dění a podporu nad tím, co je opravdu důležitější, tomu fakt nerozumím... Přispět na místní fotbalový klub, protože je místní? To spíš poslat peníze na humanitární pomoc třeba do Nepálu, protože mi to dává větší smysl“ (ČK2).*

*„Jsme malá firma... do Kostelce jsem se vrátil nedávno. Snažím se navazovat na práci svého pradědy, který tu měl od 20. let zahradnictví a pro město toho hodně udělal. Například vybudoval park v centru města. – To zavazuje vydat se v jeho stopách. Snažím se tu taky trochu oživit kulturní dění“ (ČK5).*

*„Osobně cítím odpovědnost za tento region a vím, že to má smysl tady dávat. Všichni místní významní podnikatelé žijí na Broumovsku. Tím, že tu ty lidi žijí a vidí výsledky, tím je větší snaha tyto všechny aktivity podporovat. Hodně kapitálu je místního. [...] Navíc naše rodina je tu už dlouho, babička pocházela z český rodiny z Broumova už před válkou“ (B3).*

*„Jsem Broumovák, v životě bych se neodstěhoval pryč, pokud nebude nějaký převrat. Mám to tady rád a v tomto duchu jsou vedeny i stránky naší firmy, ty mají nějakou návštěvnost, tak i nějaké partnery zajímá, odkud jsme. Text Vyrobeno v Broumově je uvedeno i v propagačních brožurách. Máme i značku regionální produkt na naše výrobky. To slouží k tomu, že jsme schopni zajistit ten původ, že to je vyráběný v Broumově, že to vyrábíme tady u nás, s našima lidma, a tak dostane člověk štempl, že to je regionální produkt“ (B5),*

*„Pochopitelně ty kořeny, takovýto... ten lokální patriotismus, ten tady nepochybně působí. A taky tady mám děti, resp. jedno ze svých dětí, syn, který pracuje ne přímo v [této firmě], ale ve firmě, která patří do skupiny [této firmy]. Takže bych chtěl, aby tady našel svoji budoucnost se svojí rodinou...“ (B1).*

Respondenti chápou vztah k území často jako klíčový. Reflektují nejen své vlastní vazby, ale také některé z ostatních podnikatelů a jejich vztah k území. Například ředitel firmy B2 je hodnocen jako:

*„další velký patriot [...], jeho společenská odpovědnost je obrovská, dělá to dobře. Na jedné straně je ředitel jedné společnosti, na druhé straně on je ředitelem neziskovky, která všechny*

*prostředky, které získá, tak dává zpátky do toho regionu a dělá ty lidi šťastnějšími a snaží se, aby ty lidi se tady udrželi a líbilo se jim tady“ (B5).*

Představitelé firmy B2 velmi pozitivně hodnotí i zástupce ředitele další z firem (B3), zejména díky jeho klíčovému podílu na sjednocení podnikání spolupráce mezi místními firmami a sjednocení jejich směřování a dále zajištění prostředků pro spolky. Připisuje mu rovněž zásluhu na proměně myšlení – z chápání firmy jako výdejny peněz na přání žadatelů ve vnímání firmy jako poskytující podporu dlouhodobě, systematicky a koordinovaně. Klíčový přínos koordinovaného postupu vidí v tom, že aktivity mají větší dopad; je navíc možné je prezentovat, a měnit tak image regionu.

*„Vzhledem ke trendům v průmyslu, protože většina firem je průmyslových, které vyžadují stále více kvalifikované lidi, děláme vše pro to, aby pro ty lidi tady bylo atraktivní žít“ (B2).*

*„Broumov má velkou výhodu v tom, že majitelé většiny firem žijí v Broumově. Majitelé jsou Broumováci a nepřemýšlí, že by svou výrobu přesunuli jinam. Daří se jim. Chtějí ovlivnit to prostředí tak, aby tu mohli podnikat i v budoucnosti“ (B2).*

*„Mé vnímání regionu, když jsem přišel [z Prahy], že region není úspěšný, komplikovaná struktura obyvatel. V pozadí je snaha, touha přispět aspoň malinkým dílem... si více věřil, byl více sebevědomý, aby lidé více vnímali svou budoucnost v regionu. Vidím, že to funguje, že lidé si začínají získávat hrdost k místu... to chce ale dlouhodobou strategii, přijmutí cesty, jak k tomu jít... není to o jednorázové podpoře něčeho, ale o dlouhodobé podpoře něčeho“ (B2).*

#### **6.2.2.4 Forma podpory společensky prospěšných aktivit**

Zásadní význam pro region má finanční podpora. Její výše je částečně dána prosperitou firmy a zejména vůlí vedoucích představitelů firem podporovat nepodnikatelské aktivity. Materiální pomoc je ve většině případů doplňková, a to nejčastěji ve formě poskytnutí vlastních výrobků pro kulturní a sportovní akce, např. pro ceny do různých soutěží či plesových tombol:

*„Jsou oblasti, které dlouhodobě systematicky podporujeme, pak jsou jednorázové akce – tam je možné dát zajímavé materiální dary. Pro ty větší částky je prostor v rámci dlouhodobé spolupráce“ (B3).*

Výjimku tvoří firmy, jejichž specifické produkty mohou mít zásadní přínos např. pro humanitární pomoc. Na té se podílejí firmy ČK4 a ČK2, které poskytují pro tyto účely své produkty – zdravotnický materiál a oděvy. Velmi okrajově funguje také nabídka lidských zdrojů, tzv. firemní dobrovolnictví. To ve své firemní webové prezentaci nabízí firma B2, její

ředitel ale zároveň připouští, že se dosud nikdo ze zaměstnanců nepřihlásil. Dobrovolnictví nabízí firma pouze na nemanuální činnost, s cílem přenosu know-how získaného ve firemním prostředí. Firemní dobrovolnictví v manuálních aktivitách naopak představitel firmy B2 odsuzuje jako neodpovědné jednání, které jen ubírá práci místním řemeslníkům.

Zajímavou formou spolupráce, která není příliš deklarovaná, je síťování – tedy zprostředkování a navazování kontaktů. Představitel firmy ČK5 např. díky svým pracovním kontaktům na umělce a osoby pohybující se v uměleckém prostředí zajišťuje v Červeném Kostelci kulturní aktivity různých žánrů s účastí umělců národní úrovně, včetně mnoha benefičních vystoupení. Ředitel firmy B2 zase využívá mnoha svých pracovních kontaktů k rozvoji Broumovska. Kromě vedení vlastní firmy je zároveň také ředitelem místní významné rozvojové agentury. Konkrétním přínosem tohoto propojení a získávání a udržování kontaktů je každoroční významná benefiční akce v Broumově, která získává prostředky pro financování místních spolků a občanských sdružení.

Jistou formu opory představuje také např. vybudování hotelového resortu se dvěma restauracemi společností B1. Bez firemní podpory by takovou investici zřejmě nebylo možné vůbec realizovat. V rámci vybudovaného hotelového komplexu bude nově otevřen také plavecký bazén, který v dopoledních hodinách bude sloužit školám v Broumově a okolí, odpoledne pak teprve zaměstnancům a hotelovým hostům:

*„V podstatě suplujeme do určité míry roli města. Protože žádný hotel tohoto typu nepotřebuje 25 m bazén, jim stačí 8 m bazén s protiproudem, a ten těm hostům stačí. Kdežto náš bazén, a to je veřejný příslib, který jsme udělali, bude sloužit výuce škol prvního stupně k plavání, kteří dnes musí jezdit do Náchoda“ (B1).*

#### **6.2.2.5 Finanční hodnota společensky prospěšných aktivit pro region**

Zjišťování finanční hodnoty firemních nepodnikatelských aktivit bylo pro respondenty vždy příjemným tématem. Ne všichni měli zájem tuto hodnotu sdělovat. Často zmínili pouze orientační částku, jako „horní stovky tisíců“ (B3) nebo „dolní jednotky milionů“ (B2). Každá firma poskytuje alespoň jednou ročně symbolický drobný dar, např. firma B3 poskytuje jednou ročně dar v řádu jednotek tisíců Kč na charitativní večer. Tyto údaje jsou zaznamenány v tabulce 6. Zajímavé zjištění je, že hodnota darů není vždy přímo úměrná výkonu či ziskovosti firmy – příkladem může být srovnání aktivity největšího podniku v Broumově (B1), který dává do rozvoje svého okolního prostředí částku okolo deseti milionů korun, a aktivity největšího podniku v Červeném Kostelci (ČK1), který i přes vyšší ekonomický výkon poskytuje 1 milion

korun. Toto zjištění platí pro oslovené broumovské podniky obecně. Absolutně i relativně (vzhledem k podmínkám firmy) vykazují vyšší poskytnutou částku firmy v Broumově.

**Tabulka 6:** Hodnota darů firem, s nimiž byly vedeny rozhovory

	vlastnictví	kategorie dle počtu zaměstnanců	výkony (mil Kč)	zisk (mil Kč)	přibližná hodnota darů
B1	CZ	velká	2200	360	cca 10 mil
B2	CZ	střední	250	nezjištěn	1-5 mil
B3	CZ	střední	250	2	do 1 mil
B4	D	střední	30	5,5	do 10 tis.
B5	CZ	malá	60	3	do 100 tis.
ČK1	D-PRC	velká	2500	474	1 mil
ČK2	FIN-S/CZ	velká	500	60	1-3 mil
ČK3	IT/CZ	střední	250	20	do 100 tis.
ČK4	CZ	malá	20	0,5	do 50 tis.
ČK5	CZ	malá	12	nezjištěn	do 100 tis.

**Zdroj:** viz tabulka 5; rozhovory; vlastní zpracování.

Podnik ČK1 poskytl zajímavá data o prostorovém rozložení svých finančních dárcovských aktivit členěných dle obce a tématu činnosti přijímající organizace. Tato data byla zpracována do podoby kartodiagramů v přílohách 3 a 4. V kartodiagramech je patrný prostorový vzorec, který je ovlivněn zaměstnaneckým grantovým systémem „podpoř svůj tým“ (popsaným v kapitole 6.2.2.2.), v rámci něhož se rozděluje větší množství drobných částek do různých tematických oblastí. Největší částka byla poskytnuta subjektům v obcích, kde firma přímo působí. Tato hodnota výrazně narůstá financemi poskytovanými přímo obcím a dále také vybraným sportovním klubům (Náchod, Hronov a Velké Poříčí). Absolutně největší částka plyne Oblastní charitě Červený Kostelec (celých 10 % veškerých firmou vydávaných financí).

#### 6.2.2.6 Firemní spolupráce

Na Broumovsku funguje Podnikatelský klub Broumovska, který je sdružením částí firem, resp. podnikatelů na Broumovsku. Jeho cílem je vzájemně koordinovat postup podnikatelů jak v oblasti filantropických, resp. strategicky rozvojových otázek, tak i v aktuálních ekonomických otázkách. Obdivuhodná je pravidelnost setkávání (s frekvencí 14 dní) celkem 16 zapojených podnikatelů. Členové klubu se sdružují na základě sdílených hodnot se smyslem pro strategické řízení – tedy aktivit, které je podle vyjádření ředitele firmy B2 možné zařadit pod hlavičku společenské odpovědnosti. Podnikatelé, kteří nesdílejí myšlenky a hodnoty strategického řízení, nemají v klubu místo. Určitým nepsaným pravidlem je sdružovat podnikatele, jejichž obchodní zájmy

směřují z větší části mimo region, aby se minimalizovalo nebezpečí zneužití aktivit a vlivu Podnikatelského klubu ve prospěch jednotlivých firem (např. ve formě přednostního získání veřejné zakázky). V Podnikatelském klubu Broumovska tedy:

*„nejsou všichni podnikatelé, ale určití podnikatelé a tam nám jde o to, abychom si názory na některé, ať už pozitivní či negativní faktory života Broumovska, abychom si na to udělali společný názor, abychom si konfrontovali naše názory, abychom si koordinovali kroky vůči pracovnímu trhu, abychom si nepřetahovali lidi a tak různě. A jestliže je tady nějaká potřeba, která překračuje jednotlivé firmy, tak abychom si řekli, jestli nemá takovou prioritu, že se na ní soustředíme nějakým způsobem. Takhle vzniklo např. Play Broumovsko<sup>21</sup>, na kterém se výrazně podílela [firma B2] a [firma B1], ale zapojili jsme do toho ještě celou řadu dalších subjektů, a to nejen podnikatelských“ (B1).*

*„Podnikatelský klub se sejde – neřeší se podnikatelské aktivity jako takové. Tam se řeší především ten společenský přesah – to, co je tu možný udělat pro region“ (B3).*

*„Příhraniční region má jisté strukturální problémy. Sešla se dobrá konstelace osob, kteří si řekli, že je třeba něco dělat... možná, že to je opravdu dáno tím, že jinde není třeba nic dělat, nebo je to třeba ještě horší, než na Broumovsku, jenže ta beznadě, když člověk něco podporuje, je tam snaha, aby bylo dohlédnutelné k nějakému výsledku – pokud je to zásadní – doklepu to, ale už nemá smysl nic dělat“ (B2).*

V Červeném Kostelci snahy o podobné setkávání dlouhodobě selhávají. Česko-německý ředitel jedné ze zdejších výrobních firem měl snahu pořádat setkání místních firem a zástupců vedení města alespoň jednou ročně. Dle vyjádření představitele firmy ČK3 se však akce setkává s minimální účastí a nezájmem zástupců řady místních firem.

Podobně se také představitel firmy ČK5 snažil neúspěšně navázat neformální spolupráci s ostatními podniky. Například vedení české firmy, která v současnosti buduje v Červeném Kostelci nový provoz, nabídl uspořádání a možnost zaštitění benefičního koncertu, aby se firma mohla uvést jako nový subjekt ve městě. Jeho nabídka však zůstala bez odezvy.

Firma ČK4 spolupracuje pouze s několika málo ostatními červenokosteleckými firmami, a to čistě na obchodní bázi. Případně organizuje s několika dalšími firmami společné cesty na veletrhy, v rámci nichž firmy předávají informace a zkušenosti o zahraničních

---

<sup>21</sup> Play Broumovsko je unikátním projektem, který ve formě interaktivní expozice připravené podle umělecké koncepce Petra Nikla, propaguje region mj. prostřednictvím doprovodné soutěže a zároveň sdružuje subjekty v něm působící (viz Proregiony 2015)

propagačních akcích, na nichž se již dobře orientují, ostatním. Většinu firem ve městě však nezná (ČK4).

Firma ČK2 spolupracuje s některými místními firmami, ale také jen prostřednictvím obchodních vztahů:

*„Potkáváme se na různých akcích, kterou pořádáme my, nebo další. Já se například setkávám s místními podnikateli z Královehradeckého kraje prostřednictvím České manažerské asociace“ (ČK2).*

Dárcovské aktivity realizuje firma ČK2 vždy samostatně, nikdy je nekoordinovala s jinou z místních firem.

#### **6.2.2.7 Význam společensky prospěšných aktivit pro rozvoj regionu**

O významu nepodnikatelských aktivit broumovských firem je možné rovněž získat představu na základě vyjádření jejich představitelů. Pro detailní analýzu významu a dopadu těchto aktivit na region by ovšem bylo nutné hlouběji zapojit také pohled ze strany příjemců; to však již přesahuje možnosti této práce (viz kapitola 4.2.4).

Podle vyjádření představitele firmy B3 je právě pro rozvoj regionu nutná podpora firem:

*„Jsme v Sudetech, regionu chybí vazby – opravou kláštera se zvedá vlna patriotismu a hlavně identity, lidé se identifikují s Broumovem. To by nešlo bez toho, aby tady jistý druh filantropie byl. Myslím, že to je vyústění dlouhodobé snahy, lidi zjišťují, že to je pěkné místo pro život, je tu velké historické dědictví a jsou to hodnoty, které k tomu regionu patří“ (B3).*

V případě Broumovska se podle něj dlouhodobá systematická aktivita vyplácí a její přínosy jsou nyní již patrné:

*„[...] za těch 10 let co firmy intenzivněji působí je vidět pestrá nabídka kulturního i sportovního vyžití. [...] Ač jsem cestoval hodně po světě a žil jsem v Praze, myslím, si že nabídka aktivit v regionu je bohatá. Je znát, že aktivity firem, které tu jsou, dost pomáhají místní firmě – bez toho by toho tu nešlo tolik dělat“ (B3).*

Dále uvádí, že jde také o to dohnat vývoj, ve kterém jsou vyspělé země, jako je Švédsko nebo Rakousko napřed. Lidé se podle něj v těchto zemích více zajímají a pečují o své okolí, mají k němu vztah. Očekává, že by k podobnému vývoji postupně došlo i v Česku, koordinovaná snaha o podporu území však tento proces urychlí.

Velký význam má podpora broumovských firem pro Agenturu pro rozvoj Broumovska, která je organizací koordinující rozvojové aktivity v regionu. Příspěvky od místních firem

pokrývají přibližně 20 % rozpočtu agentury (B2). To se může zdát jako částka nízká, příjmy jsou však pravidelné, organizace se může na ně spolehnout a podle sdělení jejího ředitele, jsou dobrou referencí pro získávání dalších zdrojů v rámci svého fundraisingu.

Všechny oslovené firmy v Červeném Kostelci se shodují v tvrzení, že poskytují finance místnímu hospici. Snaha byla získat informace o podílu místních firem na financování Hospice Anežky České, provozovaném Oblastní charitou Červený Kostelec. Bohužel tyto informace nebyly do data zpracování této práce předány. Shoda mezi oslovenými místními podnikateli panovala v podpoře Mezinárodního folklórního festivalu Červený Kostelec, který je nejvýznamnější kulturní událostí v životě města s rozpočtem 1,6 mil. Kč. Festival je z velké části kryt dotací veřejných institucí – 55 %. Podnikatelský sektor zajišťuje financování akce zhruba 20 %. Tato částka odpovídá hodnotě 350 tis. Kč, kterou 60 % sytí místní červenokostelecké firmy.

### **6.3 Společensky odpovědné aktivity firem a rozvoj regionu – shrnutí**

Většina představitelů firem hodnotí společensky odpovědné aktivity jako významné a přirozené. Liší se ovšem jejich chápání tohoto pojmu. Většina se shoduje, že prvotní podmínkou pro realizaci společensky prospěšných aktivit je dobrý stav firmy, resp. její prosperita. Pro většinu představitelů firem je ústředním prvkem odpovědnosti vztah k vlastním zaměstnancům. Pro rodinné firmy s tradicí je nejdůležitější odpovědnost vůči předkům, kteří firmu v minulosti vybudovali, případně ke svým vlastním potomkům, od nichž očekávají, že firmu v budoucnosti převezmou.

Pokud by se práce měla pokusit nastínit pravidelnosti vyplývající z výzkumu mezi firmami, byly by to zejména následující body: **Ziskovost podniku není jediným klíčem** k vysvětlení vyššího firemního zapojení do veřejného života (za podmínek, že nejde o ztrátovou firmu). V souboru sledovaných firem se nacházejí podniky, které podílem svých příspěvků na veřejné aktivity výrazně převyšují firmy s obdobným či větším výkonem. Určujícím znakem může být fáze vývoje firmy; zejména pokud jde o začínající firmu, může být její postavení omezené. Např. firma B5, která se nachází v počáteční fázi své existence, musí většinu svého zisku (na rozdíl od stabilnějších firem) investovat do svého rozvoje. Dalším významným faktorem je vlastnictví, resp. role vlastníka-manažera (viz kapitola 2.2.3). Rozhodující se zdá být zejména angažovanost a osobní nasazení vedoucího představitele firmy, jeho odhodlání vidět smysluplnost společensky prospěšných opatření.

Více prostředků vydávají na rozvoj svého blízkého okolí **firmy s dlouhodobou strategií**, zjevně i proto, že prostředky vkládané do svého vlastního zázemí klasifikují jako specifický druh investice. Toto vnímání je vázáno na stabilní a dlouhodobou přítomnost v regionu – a vůli nadále v regionu setrvat. Pak se nejedná jen o jakési ukvapené altruistické jednání firem, které by se míjelo s jejich vlastními zájmy, ani o pouhé marketingové aktivity budující aktuální reputaci podniku a jeho atraktivitu (viz kapitola 2.2.5), ale o reálné a snad i efektivní investice do prostředí, ve kterém firma působí. Z výzkumu vyplývá, že území, ve kterém se firmy angažují v aktivitách rozvoje, většinou odpovídá poměrně úzce vymezenému zázemí firmy (jednomu městu či mikroregionu). Dopad těchto aktivit na rozvoj regionu tak přirozeně roste, pokud dochází k vzájemné koordinaci aktivit mezi firmami, které v lokalitě působí a sdílejí podobnou strategii. Fakticky tak vzniká jistý „soukromý proud regionální politiky“. Takovýto postup firmu z dlouhodobého hlediska dále váže k místu jejího působení, a opětovně tak zvyšuje stabilitu jejího působení v regionu.

Takovýto **strategický přístup** může být živen často zdánlivě iracionálními (z pohledu hlavního ekonomického proudu; viz kapitola 2.1.2) pohnutkami vlastníků/vedení firem neopouštět místo svého aktuálního působení. Toto přesvědčení může pramenit z různých motivací a může být ovlivněno více faktory.

Jedním z těchto faktorů může být velká míra identifikace představitelů firem s územím, kde firma působí, a kde oni sami také často žijí. Zejména z výpovědí představitelů firem na Broumovsku je patrné, že vztah k území, tedy regionální identita (viz kapitola 2.1.2), je zde klíčová. Ta nemusí vždy pramenit z určité idealizace území, jak by se mohlo zdát; pocit sounáležitosti může být naopak často podněcován vědomím určitých problémů, které se paradoxně stávají výzvou ke snaze tyto problémy překonávat (viz např. Heřmanová, Chromý 2009). To je v případě Broumova velmi patrné – řada představitelů firem zmiňuje právě periferní polohu svého regionu a problémy na ni vázané jako důvod pro svou vlastní angažovanost v rozvojových aktivitách.

Dalším důvodem pro podporu relativně úzce vymezeného regionu je možnost skutečně ovlivňovat dění okolo sebe a zároveň sledovat dopady své vlastní činnosti. Firmy realizují aktivity tam, kde mají největší možnost jejich dopad ovlivnit. To opět souvisí s dlouhodobou strategií, která poskytuje firmám mj. dlouhodobou perspektivu a určitou jistotu, že jejich aktivity „nepřijdou nazmar“.

Samotný **význam pro region** lze spatřovat ve zmíněném doplňování či dokonce nahrazování veřejné správy tam, kde není dostačující (například i kvůli finančním omezením). Význam finančních příspěvků firem je tak zvláště patrný v oblastech, které překračují rámec



„běžných“ činností veřejné správy – např. podpora kulturních akcí, spolkové činnosti nebo obnova kulturního dědictví.

Dopad na rozvoj regionu má samozřejmě také nastavení mzdové úrovně, s níž roste koupěschopnost místních obyvatel. Dále pak záleží na nabídce místních služeb, zda dokáže pokrýt poptávku místních zaměstnanců, a zajistit tak, aby co největší podíl prostředků zůstal v regionu. Firmy se svou podporou snaží zajišťovat, aby prostředky v regionu zůstávaly a byly, podle jejich názoru, efektivně investovány.

Firmy ovšem přispívají k rozvoji regionu také nefinančně, resp. velkou část jejich aktivit prospěšných pro region nelze (nebo lze jen těžko) vyčíslit. Jedná se o bezúplatné poskytování služeb (např. zpřístupnění bazénu v hotelovém resortu firmy B1 školám), přispívání k pozitivní image regionu (např. prezentace Broumova a regionu na webových stránkách firmy B5) nebo zprostředkování kontaktů pro veřejný či neziskový sektor a přenos znalostí (např. využívání soukromých kontaktů představitele firmy ČK5 s umělci pro organizaci benefičních kulturních akcí). Právě vzájemné kontakty, které umožňují přenášení know-how a inovativních nápadů jsou klíčovými – měkkými – faktory rozvoje (viz kapitola 2.1.2).

Je však třeba zmínit, že záleží také na tom, jak jsou tyto výhody v území zhodnocovány. V tomto směru je patrný rozdíl mezi celkovým nastavením prostředí na Broumovsku, které se jeví jako schopné absorbovat tyto podněty, přijímat nové impulzy a zhodnocovat je, a Červenokosteleckem, které je v tomto směru spíše rigidní a málo otevřené inovativním nápadům. Příkladem může být srovnání aktivit představitelů firem B2 a ČK5, z nichž se každý snaží zhodnocovat soukromé i obchodní kontakty ve prospěch území a územní komunity – zatímco na Broumovsku se snahy setkávají s pozitivní odezvou, v Červeném Kostelci je přístup zejména ze strany samosprávy vlažný.

Charakter obou studovaných mikroregionů se tak značně liší. Broumovsko se profiluje jako živé území se vzájemně dobře propojenou sítí aktivních aktérů, kteří dokážou postupovat podle sdílené strategie. Velmi často zde v rozhovorech zaznívá pojem „komunita“, je zdůrazňován vztah k území a tradice, které jsou často nově „objevovány“. Důležitá je podpora inovativních nápadů a projektů. Červenokostecko má spíše klidný maloměstský charakter, v němž jsou sítě vztahů tvořeny spíše tradičními rodinnými či přátelskými vazbami, ale jednotliví aktéři nemají potřebu se sdružovat za účelem koordinace činností spojených rozvojem území či komunity. Firmy fungují spíše individuálně, jejich představitelé se mezi sebou často vůbec neznají. Aktivita, jak komunity, tak firem, jsou založené spíše na tradici, ačkoli tradice nejsou explicitně zmiňovány (viz také kapitola 6.1).

Vyvstává zde tak do značné míry dichotomický obraz dvou regionů – na jedné straně znevýhodněný pohraniční region Broumovska zasažený po druhé světové válce výměnou obyvatelstva, ale zároveň nezatížený tradicemi, otevřený novým impulzům a schopný zhodnocení svých výhod – na druhé straně vnitrozemský region Červeného Kostelce a okolí se stabilním obyvatelstvem, který je ovšem do značné míry svázán vlastními tradicemi a dlouhodobými „sousedskými“ vztahy, bez aspirace na změnu.

Tento obraz je však nutné hodnotit kriticky. Broumovsko představuje do značné míry unikátní příklad, jehož zkušenost nelze snadno vztáhnout na jiné pohraniční oblasti v Česku. Navíc je třeba brát v úvahu některé problémy, které nejsou na první pohled patrné. Představený obraz Broumovska reprezentuje pouze část skutečnosti – na zmiňovaných aktivitách se podílí pouze omezené skupina aktérů, uvnitř územní komunity existují značné rozdíly v přístupech i v názorech na rozvoj území; směřování Broumovska tak v žádném případě nemusí vyjadřovat preferenci širší územní komunity. Navíc je třeba zohledňovat nebezpečí politizace tématu rozvoje i aktivit firem pro region. Naopak prostředí na Červenokostelecku poskytuje z dlouhodobého hlediska stabilitu a pro firmy představuje „předvídatelné“ prostředí, které je pro jejich aktivity příznivé.

## 7 Závěr

Ačkoli by se mohlo zdát, že v současných "postmoderních" podmínkách, kdy stále narůstá důležitost mobility a flexibility, ztrácí místo a prostor význam, ukazuje se, že tato představa neodpovídá skutečnosti. I oblast společenské odpovědnosti firem – jak v literatuře, tak v praxi – je protkaná pojmy jako okolí, komunita či sousedství, které jsou implicitně geografické a dokládají, že geografie má své místo také v této oblasti.

Práce představuje geografický pohled na téma společenské odpovědnosti firem. Snaží se naplnit hlavní cíl, jímž je: pochopit prostorový vzorec společensky odpovědných aktivit firem v Česku, objasnit motivace firem pro volbu dané měřítkové úrovně, případně konkrétních míst či regionů, do nichž směřují svou podporu, a zároveň zhodnotit význam těchto aktivit pro rozvoj daných regionů. Vodítkem pro dosažení hlavního cíle práce jsou čtyři dílčí cíle. Následující odstavce odpovídají na výzkumné otázky podléhající těmto cílům.

Prvním z nich je **poskytnout náhled do problematiky společenské odpovědnosti z pohledu geografie**. Práce zde vychází jednak z ekonomické geografie a přístupů k rozvoji regionu, jednak z literatury věnující se společenské odpovědnosti. Oba tyto směry propojuje a identifikuje styčné body mezi nimi. Ukazuje se, že zejména oblast institucionálních přístupů a výzkumu měkkých faktorů v rozvoji regionu má řadu implikací pro výzkum společenské odpovědnosti firem a naopak – propojení s problematikou CSR pomáhá objasňovat motivace chování firemních aktérů v rozvoji regionů. Práce v tomto směru přispívá do diskuse o prostorových aspektech společenské odpovědnosti firem, která dosud, zejména v Česku, není příliš rozvinutá.

Další z cílů práce nabádá k uchopení tématu také z hlediska praxe – prostřednictvím **zmapování prostředí a podpůrné infrastruktury pro společenskou odpovědnost firem v Česku**. Práce představuje celou řadu institucí, které formují praxi CSR v Česku. Jde jednak o státní instituce zahrnující motivační nástroje pro podporu CSR (např. soutěže), ale dále také regulační nástroje s cílem kontrolovat tyto aktivity. Druhou skupinou jsou neziskové organizace fungující často jako platformy. Obě tyto skupiny odrážejí prostředí pro podporu CSR na nadnárodní úrovni a jeho změny, ačkoli s jistým zpožděním (jak bylo předpokládáno). Průvodním jevem podpory CSR je ovšem také vytváření tlaku na firmy ze strany jmenovaných institucí. V případě českých firem je CSR často vnímáno jako přirozená aktivita firem, která ovšem v posledních letech podléhá snahám o formalizaci.

Další z cílů se týká **prostorového rozložení společensky odpovědných aktivit a nalezení jejich prostorového vzorce**. Práce prokázala, že v oblasti společenské odpovědnosti firem prostorová hlediska hrají roli; firmy je reflektují při rozhodování o svých aktivitách. Podpora směřuje nejvíce na lokální či mikroregionální úroveň a dále na národní úroveň, což vyplývá jak z výzkumu v malém území, tak i z výzkumu mezi firmami, které mají význam pro celé Česko. Samotný prostorový vzorec velkých firem působících v Česku kopíruje z velké části prostorový vzorec jejich činnosti, který zároveň úzce souvisí s jejich zaměřením. Lze tak vyčlenit v zásadě dvě prostorové strategie – záměrnou podporu aktivit rovnoměrně po celém Česku (typickou pro velké poskytovatele služeb) a koncentraci většiny aktivit do regionu v okolí provozů či sídla společnosti (typickou pro firmy ve zpracovatelském průmyslu, energetice a zpracování surovin). Také výzkum v modelových mikroregionech odhalil převažující soustředění společensky prospěšných aktivit firem do nejbližšího okolí.

Další z cílů se pak zaměřuje na **motivace, které více osvětlují volbu daného prostorového vzorce a chování forem v oblasti CSR** obecně. Z výzkumu je patrné, že přes vstupní předpoklad se přístup malých a velkých firem v oblasti CSR tolik neliší. Velké firmy uplatňují více formalizované postupy, často je jsou k nim však samy také kritické. Z výzkumu v mikroregionech je patrné, že část firem přijala koncept CSR, většina jej však odmítá jako nadbytečný. Spíše než velikostí lze tento přístup vysvětlit vlastnictvím či autonomií firmy a osobním postojem představitele či majitele firmy. Celkově jsou důvody pro podporu konkrétního regionu popisovány ve své podstatě jako racionální, důležitou roli však hrají i osobní motivace, mj. např. vztah k danému území.

Posledním cílem bylo zhodnotit význam aktivit pro rozvoj regionu, do něhož podpora firem směřuje. Z výzkumů vyplývá, že význam firem pro region spočívá jednak ve finanční podpoře, zejména aktivit, které přesahují rámec úkolů veřejné správy, a jejich podpora tak představuje pro region určitý bonus, ale i v podpoře nefinančního charakteru. Zde je třeba zmínit zejména bezplatné poskytování služeb, přispívání k pozitivní image regionu a zprostředkování kontaktů.

Diplomová práce naplnila stanovené cíle a prokázala, že geografické hledisko je v této oblasti podstatné a je třeba jej při zkoumání společensky odpovědných aktivit firem zohledňovat. Zároveň je třeba zmínit, že se jedná o velmi široké téma. Práce představuje určitý vstup do tohoto tématu a zároveň základ pro celou řadu možných směrů výzkumu.



## ODBORNÉ PUBLIKACE

AMIN, A. (1999): An Institutional Perspective on Regional Economic Development. *International Journal of Urban and Regional Research*, 23, č. 2, s. 365–378.

BLAŽEK, J. (2012): Regionální inovační systémy a globální produkční sítě. Dvojitá optika na zdroje konkurenceschopnosti v současném světě? *Geografie*, 117, č. 2, s. 209–233.

BLAŽEK, J.; UHLÍŘ, D. (2011): Teorie regionálního rozvoje. Nástin, kritika, klasifikace. Karolinum, Praha, 342 s.

BLONIGEN, B.; O'FALLON, CH. (2011): Foreign Firms and Local Communities. NBER Working Paper Series. National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA, 33 s. Dostupné z: [<http://www.nber.org>].

BOEPRASERT, A. (2012): Does Geographical Proximity Affect Corporate Social Responsibility? Evidence from U.S. Market. *International Business Research*, 5, č. 9, s. 138–147.

BOULDING, K. E. (1962): Notes on a Theory of Philanthropy. In: Dickinson, F. G. (ed.): *Philanthropy and Public Policy*. NBER, Cambridge (MA), s. 57–72.

CARD, D.; HALLOCK, K. F.; MORETTI, F. (2010): The geography of giving: The effect of corporate headquarters on local charities. *Journal of Public Economics*, 94, s. 222–234.

CARROLL, A. B. (1999): Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 38, č. 3, s. 268–295.

CARROLL, A. B. (2008): A history of corporate social responsibility. Concepts and practices. In: Crane, A.; McWilliams, A.; Matten, D.; Moon, J.; Siegel, D. S. (eds): *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press, Oxford, s. 19–43.

CASTREE, N.; ROGERS, A.; KITCHIN, R. (2013): *A Dictionary of Human Geography*. Oxford University Press, Oxford, 512 s.

CRAINER, S. (2000): *Moderní management. Základní myšlenkové směry*. Management Press, Praha, 250 s.

DAVIS, K. (1967): Understanding The Social Responsibility Puzzle. What does the Businessman Owe to Society? *Business Horizons*, 10, s. 45–50.

DESSEIN, J.; SOINI, K.; FAIRCLOUGH, G.; HORLINGS, L. (eds.)(2015): Culture in, for and as Sustainable Development. Conclusions from the Cost Action IS1007 Investigating Cultural Sustainability. University of Jyväskylä, Jyväskylä, 72 s.

DICKEN, P. (2011): *Global shift: mapping the changing contours of the world economy*. The Guilford Press, New York, 607 s.

- GARRIGA, E.; MELÉ, D. (2004): Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53, s. 51–71.
- GLÜCKLER, J.; RIES, M. (2012): Why being there is not enough: organized proximity in place-based philanthropy. *The Service Industries Journal*, 32, č. 4, s. 515–529.
- GREGORY, D.; JOHNSTON, R.; PRATT, G.; WATTS, M. J.; WHATMORE, S. (2009)(eds.): *The Dictionary of Human Geography*. Wiley-Blackwell, Chichester, 1052 s.
- GUO, CH.; BIELEFELD, W. (2014): *Social Entrepreneurship: An Evidence-Based Approach to Creating Social Value*. Jossey-Bass, San Francisco, 352 s.
- HAMILTON, T. (2011): Putting Corporate Responsibility in its Place. *Geography Compass*, 5, č. 10, s. 710–722.
- HAMILTON, T. (2013): Beyond Market Signals: Negotiating Marketplace Politics and Corporate Responsibilities. *Economic Geography*, 89, č. 3, s. 285–307.
- HEMINGWAY, CH. A.; MACLAGAN, P. W. (2004): Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50, s. 33–44.
- HESS, M. (2004): „Spatial“ relationship? Towards a reconceptualization of embeddedness. *Progress in Human Geography*, 28, č. 2, s. 165–186.
- HURD, H.; MASON, C.; PINCH, S. (1998): The geography of corporate philanthropy in the United Kingdom. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 16, s. 3–24.
- CHROMÝ, P. (2009): Region a regionalismus. *Geografické rozhledy*, 19, č. 1, s. 2–5.
- CHROMÝ, P.; JANŮ, H. (2003): Regional identity, activation of territorial communities and the potential of the development of peripheral regions. *Acta Universitatis Carolinae*, 38, č. 1, s. 105–117.
- JENKINS, H. (2006): Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67, č. 3, s. 241–256.
- KAŠPAROVÁ, K.; KUNZ, V. (2013): *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Grada, Praha, 159 s.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. (2010): *Marketing 3.0 : From Products to Customers to the Human Spirit*. John Wiley & Sons, Hoboken – New Jersey, 207 s.
- KOTLER, P.; HESSEKIEL, D.; LEE, N. (2012): *Good Works! : Marketing and Corporate Initiatives That Build a Better World... And the Bottom Line*. John Wiley & Sons, Hoboken – New Jersey, 290 s.
- KLUSON, V. (2004): *Institute a odpovědnost. K filozofii ekonomické vědy*. Karolinum, Praha, 319 s.

- KRUGMANN, P. (2011): The New Economic Geography, Now Middle-aged. *Regional Studies*, 45, č. 1, s. 1–7.
- KULDOVÁ, L. (2012): Nový pohled na společenskou odpovědnost firem. *Strategická CSR*. NAVA, Plzeň, 176 s.
- KUNZ, V. (2012): Společenská odpovědnost firem. Grada, Praha, 208 s.
- MARIČ, I. (2014): Společenská odpovědnost Plzeňského Prazdroje. Diplomová práce. VŠE v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů, Praha, 82.
- MESSELY, L.; SCHUERMANS, N.; DESSEIN, J.; ROGGE, E. (2012): No region without individual catalysts? Exploring region formation processes in Flanders (Belgium). *European Urban and Regional Studies*, 21, č. 3, s. 318–330.
- MULLER, A.; WHITEMAN, G. (2009): Exploring the Geography of Corporate Philanthropic Disaster Response: A Study of Fortune Global 500 Firms. *Journal of Business Ethics*, 84, s. 589–603.
- PAASI, A. (2003): Region and place: regional identity in question. *Progress in Human geography*, 27, č. 4, s. 475–485.
- PHILLIPS, R.; JOHNS, J. (2013): *Fieldwork for Human Geography*. Sage, London – Thousand Oaks – New Delhi – Singapore, 226 s.
- PIKE, A.; RODRÍGUEZ-POSE, A.; TOMANEY, J. (2006): *Local and regional development*. Routledge, London – New York, 310 s.
- POLÁŠEK, D. (2010): Corporate Social Responsibility in Small and Medium-Sized Companies in the Czech Republic. Dizertační práce. Czech Management Institute Praha, Faculty of Management, Praha, 218 s.
- RAAGMAA, G. (2002): Regional identity in regional economic development and planning. *European Planning Studies*, 10, č. 1, s. 55–76.
- SCHOENBERGER, E. (1994): Corporate strategy and corporate strategists: power, identity, and knowledge within the firm. *Environment and Planning A*, 26, s. 435–451.
- SCOTT, A. (2000): Economic geography: the great half-century. *Cambridge Journal of Economics*, vol. 24, pp. 483–504.
- SZLÁVIK, J.; CSÁFOR, H. (2012): Corporate Social Responsibility as a Tool for Sustainable Regional Development in Northern Hungary. *Periodica Oeconomica*, s. 207–224.
- SPILKOVÁ, J. (2012): *Geografie maloobchodu a spotřeby. Věda o nakupování*. Karolinum, Praha, 245 s.
- VO, L. Ch. (2011): Corporate Social Responsibility and SMEs: a literature review and agenda for future research. *Problems and Perspectives in Management*, 9, č. 4, s. 89–97.



WADSLEY, J.; MCILWAINW, C.; WILLS, J.; OWENS, A.; BLUNT, A. (2013): Mapping corporate philanthropy and community engagement in east London: A research report. Queen Mary University of London, School of Geography, London, 30 s. Dostupné z: [<http://www.geog.qmul.ac.uk>].

WOLCH, J.R.; GEIGER, R.K. (1985): Corporate philanthropy: implications for urban research and public policy. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 3, s. 349–369.

YEUNG, H. W.-Ch. (2005): The Firm as Social Networks: An Organisational Perspective. *Growth and Change*, 36, č. 3, s. 307–328.

ZÁBRANSKÁ, Ž. (2007): Darování v podnikatelském prostředí. motivace, altruismus, sponzorování, dárcovství. Diplomová práce. UK v Praze, FF, katedra sociologie, Praha, 85 s.

## **NOVINOVÉ ČLÁNKY**

### **Tištěné novinové články**

MITEROVÁ, P. (2015): Společenská odpovědnost pod záštitou OSN. Chováme se odpovědně. Příloha regionálních deníků. *Deník*, 23. 6. 2015, s. 3.

JAKEŠOVÁ, D. (2015a): CSR: odpovědnost, která pomáhá. Společensky odpovědná firma se zabývá nejen spokojeností zaměstnanců, ale třeba i stavem místa, kde působí. *Servis LN. Lidové noviny*, 19. 6. 2015, s. 15.

JAKEŠOVÁ, D. (2015b): Dodat kuráž proti korupci. Společenská odpovědnost se projevuje i v podpoře těch, kteří mají odvahu nemlčet. *Servis LN. Lidové noviny*, 19. 6. 2015, s. 15.

JAKEŠOVÁ, D. (2015c): Nejsem nijak limitovaný. Nevidomý Petr Adamec pracuje třetím rokem v personální agentuře, pro kterou vyhledává a vybírá IT specialisty. *Servis LN. Lidové noviny*, 19. 6. 2015, s. 16.

Redakce *Deníku* (2015): Jdou příkladem. Chováme se odpovědně. Příloha regionálních deníků. *Deník*, 23. 6. 2015, s. 6.

Redakce *Lidových novin* (2015): Společenská odpovědnost: inspirace. *Servis LN. Lidové noviny*, 19. 6. 2015, s. 16.

### **Elektronické novinové články**

BÁRTA, J. (2015): Mecenáši v Česku obnovují tradici, Hlávku a Harracha nahradili Štěpánek i Valová. *Hospodářské noviny*, 19. 3. 2015. Dostupné z: [<http://archiv.ihned.cz>].

BENDA, O. (2011): „Česká vláda ještě potenciál CSR neobjevila,“ říká Tomáš Nejedlo. Rozhovor s Tomášem Nejedlem. *HR forum*, 26. 12. 2011. Dostupné z: [<http://www.hrforum.cz>].

HORÁKOVÁ, P. (2014): Evropský parlament rozhodl, že firmy musí povinně sdělovat, jak jsou odpovědné. Hospodářské noviny, 15. 4. 2014. Dostupné z: [<http://archiv.ihned.cz>].

## OSTATNÍ ZDROJE

### Ostatní elektronické publikace

AION CS (2015): Zákony pro lidi.cz. Předpis č. 345/2014 Sb. Zákon o státním rozpočtu České republiky na rok 2015. Dostupné z: [<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-345#prilohy>].

Deloitte (2014): TOP 500 Central Europe 2014. Deloitte Central Europe, 72 s. Dostupné z: [<http://www2.deloitte.com>].

Evropská komise (2006): Nová definice malých a středních podniků. Uživatelská příručka a vzor prohlášení. Evropská komise, 50 s. Dostupné z: [<http://bookshop.europa.eu/cs/>].

Global Reporting Initiative, GRI (2014): GRI 2013–2014. Forward thinking – Future focus. Global Reporting Initiative, Amsterdam, 37 s. Dostupné z: [<https://www.globalreporting.org/resource/library/GRI-CombinedReport-2013-2014-forward-thinking-future-focus.pdf>].

KPMG International (2013): The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013. KPMG International, 82 s. Dostupné z: [<http://www.kpmg.com>].

Rada kvality ČR (2015): Cena hejtmana kraje za společenskou odpovědnost. Uživatelská příručka. Rada kvality ČR, 6 s. Dostupné z: [<http://www.npj.cz>].

Sdružení Czech TOP 100 (2012a): Výsledky 100 nejvýznamnějších firem za rok 2011. Finanční instituce. Tabulka. Dostupné z: [<http://www.czechtop100.cz/menu/aktualne/vysledky-100-nejvyznamnejsich-firem-za-rok-2011.html>].

Sdružení Czech TOP 100 (2012b): Výsledky 100 nejvýznamnějších firem za rok 2011. Výrobní a obchodní firmy. Tabulka. Dostupné z: [<http://www.czechtop100.cz/menu/aktualne/vysledky-100-nejvyznamnejsich-firem-za-rok-2011.html>].

Sdružení Czech TOP 100 (2013a): Výsledky 100 nejvýznamnějších firem za rok 2012. Výsledky finanční instituce. Tabulka. Dostupné z: [<http://www.czechtop100.cz/menu/aktualne/vysledky-100-nejvyznamnejsich-firem-za-rok-2012.html>].

Sdružení Czech TOP 100 (2013b): Výsledky 100 nejvýznamnějších firem za rok 2012. Výsledky výrobní a obchodní firmy. Tabulka. Dostupné z: [<http://www.czechtop100.cz/menu/aktualne/vysledky-100-nejvyznamnejsich-firem-za-rok-2012.html>].

Sdružení Czech TOP 100 (2014): Výsledková listina 100 nejvýznamnějších firem ČR za rok 2013. Tabulka. Dostupné z: [<http://www.czechtop100.cz/zebricky-firem/nejvyznamnejsi-firmy/100-nejvyznamnejsich-firem-cr.html>].

Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky, MPO ČR (2014): Strategický dokument Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací. MPO ČR, Praha, 36 s. Dostupné z: [<http://www.npj.cz/cz/splecenska-opovednost-organizaci/narodni-akcni-plan-csr>].

Tesco SW (2014): Ocenění Odpovědná firma Olomouckého kraje má již své nominanty. Tisková zpráva. Dostupné z: [<http://www.tescosw.cz/data/novinky/116/dokumenty/tz-top-opovedna-firma-olomouckeho-kraje-tescosw.pdf>].

UN Global Compact (2014): Corporate Sustainability in the World Economy. UN Global Compact Office, New York, 6 s. Dostupné z: [[https://www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/8.1/GC\\_brochure\\_FINAL.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/GC_brochure_FINAL.pdf)].

Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, ÚNMZ (2013): ČSN 01 0391 – Systém managementu společenské odpovědnosti organizací – Požadavky. Dostupné z: [<https://csnonline.unmz.cz>].

ZAKAI, H.; VIDAL, D.; PROBST, L.; SCHIERSCH, A.; MATTERS, A. (eds.)(2014): A Partial and Fragile Recovery. Annual Report on SMEs 2013/2014. European Commission, 124 s. Dostupné z: [[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/index_en.htm)].

### **Webové prezentace a ostatní internetové zdroje**

Asociace společenské odpovědnosti firem, A-CSR (2015): Asociace společenské odpovědnosti firem. Dostupné z: [<http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/>].

Business Leaders Forum, BLF (2015): Business Leaders Forum. Dostupné z: [<http://www.csr-online.cz/>].

Byznys pro společnost (2015a): Byznys pro společnost. Dostupné z: [<http://www.byznysprospolecnost.cz/>].

Byznys pro společnost (2015b): TOP Odpovědná firma. Dostupné z: [<http://www.topodpovednafirma.cz/>].

CSR Europe (2015): CSR Europe. The European Business Network for Corporate Social Responsibility. Dostupné z: [<http://www.csreurope.org/>].

European Commission (2015a): Corporate Social Responsibility (CSR) in the EU. Dostupné z: [<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=en>].

European Commission (2015b): CSR Resources. Dostupné z: [<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=976&langId=en>].

EY (2015): EY Podnikatel roku. Dostupné z: [<https://podnikatelroku.cz/>].

Finanční správa (2015): Daně a pojistné. Právnícké osoby. Položky snižující základ daně. Dostupné z: [<http://www.financnisprava.cz>].

Fórum dárců (2015): Fórum dárců. Czech Donors Forum. Dostupné z: [<http://www.donorsforum.cz>].

Global Reporting Initiative, GRI (2015): GRI. Empowering Sustainable Decisions. Dostupné z: [<https://www.globalreporting.org>].

International Business Leaders Forum Global, IBLF Blogal (2015): IBLF Global: Promoting Responsible Business through Collective Action. Dostupné z: [<http://www.iblfglobal.org/>].

International Organization for Standardization, ISO (2015): ISO 26000 – Social Responsibility. Dostupné z: [<http://www.iso.org/iso/iso26000>].

Jihomoravský kraj (2015): Cena hejtmana JMK za společenskou odpovědnost vyhlášena. Dostupné z: [<http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=260456&TypeID=2>].

Kraj Vysočina (2015): Kraj Vysočina bude oceňovat společensky odpovědné organizace. Dostupné z: [<http://www.kr-vysocina.cz/kraj-vysocina-bude-ocenovat-spolecensky-odpovedne-organizace/d-4066197>].

Město Broumov (2015): Město Broumov. Oficiální web. Dostupné z: [<http://www.broumov.net>].

Město Červený Kostelec (2015): Červený Kostelec. Dostupné z: [<http://www.cervenykostelec.cz/>].

Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky, MMR ČR (2015): Evropské strukturální a investiční fondy. Pomůcka pro určení velikosti podniků. Dostupné z: [<http://www.strukturalni-fondy.cz/>].

Moravskoslezský kraj (2015): Cena hejtmana za společenskou odpovědnost pro rok 2014. Dostupné z: [[http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/hejtman\\_cso.html](http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/hejtman_cso.html)].

Nadace Via (2015a): Nadace Via. Dostupné z: [<http://www.nadacevia.cz/cz/nadace-via>].

Nadace Via (2015b): O ceně. Historie. Via Bona – dobrá cesta mezi dárci a obdarovanými. Dostupné z: [<http://www.cenaviabona.cz/o-cene-via-bona/historie>].

Národní informační středisko podpory kvality, NISPK (2015): Společenská odpovědnost organizací. Dostupné z: [<http://www.npj.cz/cz/spolecenska-opovednost-organizaci>].

NS Global Compact ČR (2015a): Základní principy. Dostupné z: [<http://www.globalcompact.cz/zakladni-principy/>].

NS Global Compact ČR (2015b): O nás. Dostupné z: [<http://www.globalcompact.cz/o-nas/>].

Plzeňský kraj (2015): Cena hejtmana Plzeňského kraje za společenskou odpovědnost 2014 má své vítěze. Dostupné z: [<http://www.plzensky-kraj.cz/cs/clanek/cena-hejtmana-plzenskeho-kraje-za-spolecenskou-odpovednost-2014-ma-sve-viteze>].

Podnikatelský klub Broumovska, PKB (2015): Podnikatelský klub Broumovska. Dostupné z: [<http://pkb.broumovsko.cz/>].

Proregiony (2015): Play Broumovsko. Dostupné z: [[www.playbroumovsko.cz](http://www.playbroumovsko.cz)].

Publicon (2015a): CSR Summit. Dostupné z: [<http://www.csrsummit.cz>].

Publicon (2015b): PubliCon. Dostupné z: [<http://www.publicon.cz>].

UN Global Compact (2015): United Nations Global Compact. Dostupné z: [<https://www.unglobalcompact.org/>].

Ústecký kraj (2015): Byl vyhlášen 1. ročník Ceny Ústeckého kraje za společenskou odpovědnost. Zpráva o konferenci "Náš kraj – naše odpovědnost". Dostupné z: [<http://www.kr-ustecky.cz/byl-vyhlasen-1-rocnik-ceny-usteckeho-kraje-za-spolecenskou-odpovednost/d-1689958>].

World Business Council for Sustainable Development, WBCSD (2015): WBCSD. Business Solutions for a Sustainable World. Dostupné z: [<http://www.wbcsd.org>].

## **Elektronické databáze**

Evropská databanka, EDB (2015): Evropská databanka. Katalog firem. Dostupné z: [<http://www.edb.cz/>].

Ministerstvo financí České republiky, MF ČR (2015): ARES. Administrativní registr ekonomických subjektů. Dostupné z: [<http://www.info.mfcr.cz/ares/ares.html.cz>].

Ministerstvo spravedlnosti České republiky, MS ČR (2015): Veřejný rejstřík a sbírka listin. Dostupné z: [<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrikg>].

## **Elektronické kartografická díla**

ArcData Praha (2006): ArcČR 2.0 [datové soubory].

## **DOTAZNÍKY A ROZHOVORY**

### **Dotazníky**

BOSCH Group ČR, oddělení korporátní komunikace, 17. 6. 2015.

ČEPRO, oddělení marketingu a komunikace, 17. 6. 2015.

České dráhy, systémový specialista – manažer CSR, 22. 6. 2015.

Československá obchodní banka, manažerka společenské odpovědnosti, 17. 6. 2015.

Diamo, představitel vedení s. p. pro kvalitu, 22. 6. 2015.

GE Money Bank, specialista CSR, 22. 6. 2015.

Microsoft Česká republika, PR a CSR manažer, 17. 6. 2015.

Nadace České spořitelny, projektový manažer, 17. 6. 2015.

Nadace OKD, ředitelka Nadace OKD, 17. 6. 2015.

O2 Czech Republic, ředitelka Nadace O2 a CSR specialista, 17. 6. 2015.

Škoda auto, koordinátor pro sociální dialog, 22. 6. 2015.

T-Mobile Czech Republic, manažerka společenské odpovědnosti firmy, 18. 6. 2015.

Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, CSR specialistka, 18. 6. 2015.

Třinecké Železárny, oddělení Public Relations, 18. 6. 2015.

Unipetrol, manažer tiskového oddělení, 17. 6. 2015.

Vítkovice Machinery Group, mluvčí, 17. 6. 2015.

## **Rozhovory**

Firma 1B, generální ředitel, Broumov, červen 2015.

Firma 2B, ředitel/spolumajitel, Broumov, červen 2015.

Firma 3B, zástupce ředitele/spolumajitel, Broumov, červen 2015.

Firma 4B, ředitel, Broumov, červen 2015.

Firma 5B, provozní ředitel/spolumajitel, Broumov, červen 2015.

Firma 1ČK, finanční ředitel, Červený Kostelec, červen 2015.

Firma 2ČK, generální ředitel, Červený Kostelec, červen 2015.

Firma 3ČK, zástupce ředitele/spolumajitel, Červený Kostelec, červen 2015.

Firma 4ČK, jednatel/spolumajitel, Červený Kostelec, červen 2015.

Firma 5ČK, jednatel/majitel, Červený Kostelec, červen 2015.

## **PŘÍLOHY**